

CAPÍTULO 3

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Marta Mas-Machuca, Cristina Tresserres

Universitat Internacional de Catalunya
mmas@uic.es, mctresserres@uic.es

<https://doi.org/10.3926/oms.402-3>

Mas-Machuca, M., & Tresserres, C. (2020). Dirección de Recursos Humanos. En J. Berbegal-Mirabent y D. Gil-Doménech (Ed.). *B-SMART: Connecting University & Business*. Barcelona, España: OmniaScience. 35-48.

3.1. La asignatura

La asignatura de Dirección de Recursos Humanos es obligatoria para los alumnos que cursan tercero del Grado en Administración y Dirección de Empresas. Es una materia importante para los estudiantes ya que todos ellos, de una manera u otra, acabarán en el futuro dirigiendo a personas en su puesto de trabajo. Aspectos tan relevantes como liderazgo, motivación, comunicación o la inteligencia emocional, son aspectos muy necesarios para la formación de los universitarios (Parrish, 2015).

Esta asignatura pretende tratar los conceptos clave de la dirección de personas en las empresas. Además, se abordan los retos y las cuestiones principales de las relaciones laborales en la sociedad del conocimiento con la finalidad de aproximar a los alumnos las técnicas actuales de gestión y desarrollo de los recursos humanos. También se trabaja en el aula el análisis de las situaciones complejas que surgen en la dinámica habitual del comportamiento laboral dentro de las empresas. En definitiva, en esta asignatura se presentan los conceptos, los modelos y las principales tendencias de la gestión de recursos humanos. Además, se ofrece a los alumnos los conocimientos básicos teóricos y prácticos para entender la función de los recursos humanos y su realidad en el mundo empresarial.

Para lograr el aprendizaje efectivo por parte del alumnado, en cada tema se lleva a cabo una serie de metodologías y actividades docentes. De manera resumida, se trabaja con:

- Clases magistrales: sesiones teóricas sobre el temario de la asignatura.
- Actividades prácticas: estudios de casos, lecturas de artículos y noticias, visualización de vídeos, así como una serie de actividades en clase en las que los alumnos deberán aplicar los conceptos teóricos trabajados y ponerlos en práctica en casos, que simulan la realidad del día a día de los departamentos de RR. HH. de las empresas.
- Conferencias: la asignatura incluye una serie de sesiones en las que directivos de varias empresas exponen su visión de algunos de los puntos vistos en la asignatura, y aportan la experiencia práctica de los conceptos teóricos.

- Portfolio individual: se trata de un pequeño informe que incluye tres evidencias de la asignatura en las que se muestra el aprendizaje obtenido de la asignatura y su justificación.
- Reto: dado que el profesorado de la asignatura es miembro del proyecto B-SMART, se ha aprovechado la oportunidad para incluir también un reto en esta asignatura, ilustrando así con un caso real, lo que supone un trabajo de consultoría en el sector de los recursos humanos. En el apartado 3 de este capítulo se dan todos los detalles de esta metodología activa en el aula.

De acuerdo con lo establecido en la guía docente de la asignatura, al finalizar la misma se espera que el alumno sea capaz de explicar el papel de los RR. HH. en la empresa, aplicar las principales teorías y procesos básicos en la gestión de personas y análisis de puestos de trabajo, extraer la información relevante para entender las políticas de selección, formación, desarrollo y evaluación del desempeño de los empleados, identificar el concepto de clima y cultura corporativa y sus principales teorías y modelos y poner en práctica los elementos que conforma la gestión del conocimiento en las empresas.

3.2. Necesidad del reto

Dentro de la agenda de la innovación de la Unión Europea (UE), la creación, la transferencia y la aplicación de conocimiento es de gran importancia para un mayor desarrollo social y económico. Como consecuencia, la UE, tras el denominado proceso de Boloña, ha hecho un mayor esfuerzo por influir y mejorar en la enseñanza superior con metodologías activas de aprendizaje (Van Vught, 2009; Zahavi y Friedman, 2019). Todo ello, unido al nuevo perfil del estudiante configurado por el desarrollo de las tecnologías de la información y la rapidez de los cambios, hace que los docentes se replanteen las formas tradicionales de enseñanza y aprendizaje en el aula.

En este contexto, los profesores universitarios se enfrentan a un nuevo panorama en el que nuevas estrategias metodológicas deben ser exploradas. Estas innovaciones pedagógicas no solo tienen que estar orientadas a lograr las competencias específicas de cada materia, sino que deben trabajar una serie de competencias (las llamadas *soft skills*) que son requeridas para su buen desempeño profesional. En definitiva, estas nuevas metodologías docentes, como la que se presenta en

este capítulo basada en la resolución de retos, se espera que ayuden a incrementar la empleabilidad de los estudiantes, contribuyendo así a los requerimientos que apela la UE a la universidad.

Plantear retos reales a los alumnos universitarios les permite trabajar sobre problemas y realidades de empresas, haciendo un despliegue de las competencias a desarrollar en la asignatura. Aplicar el aprendizaje basado en retos (ABR) (*challenge-based learning*), permite enriquecer y motivar a los alumnos a un mejor aprendizaje. A través del trabajo en equipo para realizar este trabajo de consultoría, se espera que descubran los conocimientos teóricos que la asignatura trata de transmitir (Membrillo-Hernández *et al.*, 2019). Esta metodología no solo permite proponer un caso de ejemplo o explicación de una temática en el ámbito de los recursos humanos, sino que la actividad por sí sola permite de manera simultánea a los alumnos aprender conocimientos y adquirir una serie de competencias.

Consideramos que proponer un reto del ámbito de la gestión de personas en las organizaciones encaja perfectamente y es una herramienta ideal para formar a nuestros estudiantes en temas tan complejos y transversales como los que se tratan en esta asignatura (aspectos éticos, culturales, estratégicos, entre otros). Específicamente, los retos planteados en los dos cursos en los que se ha aplicado esta metodología han abordado un tema de la asignatura relacionado con la gestión de competencias y su implementación en la empresa. A los alumnos se les explica de manera detallada la problemática, el contexto, la metodología a utilizar (*design thinking*) en un tiempo y plazos acotados. El hecho de ser un reto real (y no simulado) obliga a los estudiantes a interactuar con la empresa y a interaccionar con su entorno, lo que les supone una inversión de tiempo importante.

3.3. Empresa que plantea el reto

La Asociación SaóPrat (www.saopratt.net/es/) es una entidad socioeducativa, sin ánimo de lucro y declarada de utilidad pública, que nace en 2004 en el Prat de Llobregat. A partir de la experiencia de vida de los miembros de tres comunidades religiosas (teresianas, maristas y concepcionistas), se unieron esfuerzos para dar respuesta a las necesidades educativas y sociales de los niños, adolescentes y jóvenes más desatendidos de los barrios de San Cosme y Sant Jordi-Ribera Baixa, de esta localidad del Baix Llobregat. En su web, se definen como “*un equipo de personas que trabajamos juntas para conseguir un mundo más igualitario. Ayudamos a crear*

nuevas oportunidades para romper los círculos de exclusión a través de diferentes proyectos de acompañamiento, orientación, apoyo educativo, formación y empleo. Trabajamos cada día conjuntamente con otros proyectos y colaboramos con otras entidades del Prat de Llobregat desarrollando con firmeza un trabajo comunitario y de promoción del territorio, a través de la economía social, solidaria y el desarrollo sostenible”.

Al tratarse de una entidad social, con limitados recursos, a pesar de haber detectado áreas de mejora organizativa, la Asociación SaóPrat no tenía la posibilidad de implementar una consultoría profesional. Sin embargo, mostró un gran interés para proponer su reto a los estudiantes de ADE de UIC Barcelona. Además, para los alumnos, también resultaba especialmente enriquecedor, porque trabajar por una empresa con un fin eminentemente social, les potenciaba su motivación prosocial y sensibilidad social.

Por parte de la empresa, han participado principalmente y con gran implicación la directora de la Asociación SaóPrat y la coordinadora del Área de Captación de Recursos. El rol de la directora se centra en velar por el despliegue de la misión de la entidad para acompañar a jóvenes, niños y sus familias. Entre otras funciones, coordina las áreas de proyectos de intervención socioeducativa y la empresa de inserción, tanto en la dimensión productiva cómo en la de acompañamiento de jóvenes. Su implicación y disponibilidad cara los alumnos en todo el proceso ha sido clave.

3.4. El reto

La Asociación SaóPrat ha participado con la asignatura durante dos cursos académicos: 2018/19 y 2019/20.

Para el curso 2018/19, se planteó un reto consistente en definir las competencias de los puestos de trabajo de la asociación. La Asociación SaóPrat tiene un organigrama con distintos puestos de trabajo y competencias asociadas. No obstante, necesitaba un análisis y valoración de las mismas. Así pues, el *output* esperado de la consultoría a realizar por los alumnos consistía en presentar un catálogo de competencias acorde a las necesidades de la entidad, es decir, que incluyera los siguientes tres puntos: 1) listado de competencias (identificar 15 competencias transversales más importantes para esta institución); 2) definir cada competencia; y, 3) para cada puesto de trabajo, proponer cuatro o cinco competencias trans-

versales que aplicarían.

Este trabajo tenía un peso del 18 % sobre la nota final de la asignatura, y representaba el 30 % de la nota de la evaluación continua. Como elemento motivador adicional, se eximió del examen final a los alumnos con los tres proyectos mejor valorados. En su lugar, presentaron sus resultados en las instalaciones de la asociación. Para estos alumnos, la nota del examen final se computó como la media del informe de consultoría y la nota de la presentación oral.

Para el curso 2019/2020, se siguió con una segunda fase del proyecto de consultoría iniciado el curso anterior. Una vez que la empresa ya disponía del diccionario de competencias, necesitaba definir cómo acompañar a las personas del equipo en su desarrollo competencial. Es decir, ayudar a que cada persona pudiera tomar conciencia del nivel competencial actual que posee, así como del nivel exigido en su puesto de trabajo. Una vez realizado este diagnóstico, había que establecer un plan de formación que ayudara a las personas a ir creciendo y desarrollar las competencias necesarias, contribuyendo también de esta manera a posibilitar que cada persona pueda estar en el lugar adecuado y a que exista un clima laboral saludable.

Para ello, se propuso a los alumnos una serie de preguntas abiertas:

- ¿Todos los puestos de trabajo requieren el mismo grado de desarrollo competencial?
- ¿Cómo se puede evaluar el “nivel” competencial de cada trabajador en relación con su puesto de trabajo?
- ¿Cómo acompañar a cada persona para fomentar el desarrollo competencial que ayude a un mejor desempeño del puesto de trabajo?
- ¿Cómo acompañar en el crecimiento competencial para promocionar hacia otro puesto de trabajo en la Asociación SaóPrat?
- ¿Cómo se puede evaluar este proceso de acompañamiento?

Al igual que para el curso 2018/19, el sistema de evaluación en 2019/20 utilizó los mismos criterios y el mismo peso dentro del global de la asignatura.

3.5. Desarrollo

Para llevar a cabo el reto se trabajó por equipos. En la realidad empresarial, los equipos de trabajo acostumbran a estar formados por profesionales con distintas capacidades técnicas, diferentes ámbitos culturales y competencias personales. Las profesoras de la asignatura definieron los grupos de trabajo, consiguiendo grupos equilibrados en todas las dimensiones de interés (nacionalidad, género y competencias).

La primera sesión, realizada en UIC Barcelona, con la presencia de las representantes de la Asociación SaóPrat, consistió en presentar a los alumnos el objetivo del trabajo de curso y el reto. Las principales consideraciones de cómo se trabajaría se resumen en los siguientes puntos:

- Se trabajaría en equipos (5/6 personas), constituidos por el equipo docente.
- Se entregaría a los alumnos la documentación de la organización necesaria para la resolución del reto (a través de Drive). Toda la información transmitida, así como la documentación referente a la entidad, sería confidencial.
- La nota del trabajo tendría una ponderación superior a otros trabajos realizados durante el curso dentro de la nota de evaluación continua.
- Los trabajos serían evaluados por las profesoras de RR. HH., y los tres mejores optarían a hacer una presentación final en la entidad. La nota de los mismos (trabajo + presentación) sería considerada la nota del examen final de la asignatura, lo cual liberaría a esos alumnos de hacer el examen final.

En la segunda edición, en el curso 2019/2020, se procedió de manera similar. Como novedad, se realizó una sesión intermedia de *mentoring* con la Asociación SaóPrat. Esta sesión fue de mucha utilidad y muy bien valorada, tanto por los alumnos como por la empresa, ya que permitiría trabajar las soluciones de una manera más eficaz. Además, se explicó más en detalle la metodología de *design thinking*, que sería la utilizada para dar respuesta al reto.

Los alumnos debían colgar su solución del reto al final de la asignatura como un proyecto de consultoría. Las profesoras evaluaron los trabajos según la calidad en contenido, la creatividad, la factibilidad, la adecuación al *briefing* y el formato.

Así, los alumnos, antes del examen final, supieron si sus trabajos eran los elegidos para presentar en la empresa y ser evaluados por ello. Una vez se comunicaron los tres equipos ganadores, estos trabajaron en la presentación oral en la que participaron todos los integrantes del grupo. En la actividad final, los alumnos presentaron los proyectos de consultoría ante un comité formado por la directora de la Asociación SaóPrat y las profesoras de la asignatura, para su valoración final.

3.6. Resultados

Para valorar esta innovación docente aplicada en la asignatura, se ha tenido en cuenta la evaluación y la satisfacción de los alumnos, de las empresas participantes y del profesorado implicado.

En primer lugar, a la finalización de la actividad, se realizó una encuesta de satisfacción a los alumnos. Los alumnos valoraron la actividad muy positivamente (ver Tabla 1 y Figura 1), y consideraron que esta metodología era más dinámica que las metodologías más tradicionales (puntuación de 4,10 sobre 5 el primer año y 4,23

Ítem	Satisfacción general	Media curso 2018/19	Media curso 2019/20
1	Esta actividad me ha hecho invertir más tiempo en deberes/trabajos que lo que hubiera invertido en una clase tradicional.	3,90	4,03
2	Hay una parte de suerte o aleatoriedad en los resultados comparado con el estudiar para una clase tradicional.	3,02	2,90
3	Me ha parecido una actividad más dinámica que una clase tradicional.	4,10	4,23
4	Este tipo de metodología me ha hecho sentir más motivado para trabajar y aprender.	3,67	3,87

Tabla 1. Media de la valoración de la metodología basada en reto por los alumnos en los cursos académicos 2018/2019 y 2019/2020

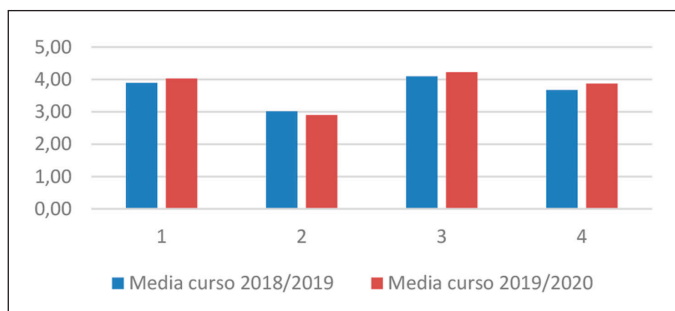


Figura 1. Media de la valoración de la metodología basada en reto por los alumnos en los cursos académicos 2018/2019 y 2019/2020

el segundo año). No obstante, dijeron que les había supuesto más dedicación e inversión en tiempo. Es cierto que, trabajar en equipo e interactuar con los diferentes agentes, implica más trabajo (individual y en grupo) y coordinación entre ellos.

También hay que reflexionar sobre los mecanismos de evaluación del reto planteado, para que no consideren que haya una parte de aleatoriedad. Si bien es cierto que la mayoría consideraron adecuada la evaluación, habría que establecer mecanismos como, por ejemplo, rúbricas para mejorar la calidad de los resultados obtenidos. Finalmente, hay que destacar, que esta actividad consiguió que los alumnos estuvieran más motivados para aprender (puntuación de 3,67 y 3,87, respectivamente).

En segundo lugar, en la Tabla 2 y Figura 2, se muestra la media de la satisfacción de la actividad en los dos cursos académicos implementados. Merece la pena destacar que la valoración más alta en los dos años consecutivos ha sido en el ítem “*Esta actividad me ha servido para entender mejor los problemas de una empresa*” con un valor de 3,98 y 3,97 respectivamente. Se puede valorar positivamente, que lo que más aprecian los alumnos es que la metodología les ha servido para introducirse en el mundo empresarial.

En general, los resultados de satisfacción fueron superiores el primer año, aunque el segundo se valoró con mayor puntuación el ítem “*Esta actividad me ha servido para entender mejor cómo funciona una empresa*”. No obstante, los resultados globales de la actividad en ambos cursos son satisfactorios y se puede afirmar que la valoración de los alumnos fue positiva.

Ítem	Satisfacción general	Media curso 2018/19	Media curso 2019/20
1	Esta actividad me sirvió para entender mejor los conceptos de esta asignatura.	3,71	3,52
2	Esta actividad me sirvió para entender mejor los problemas de una asignatura.	3,98	3,97
3	Esta actividad me sirvió para entender mejor cómo funciona una empresa.	3,71	3,74
4	Creo que la metodología ha sido adecuada.	3,65	3,61
5	En general, considero útil la actividad realizada.	3,89	3,68
6	Estoy satisfecho en cómo se ha llevado a cabo la actividad.	3,78	3,68

Tabla 2. Media de la satisfacción de los alumnos curso 2018/2019 y 2019/2020

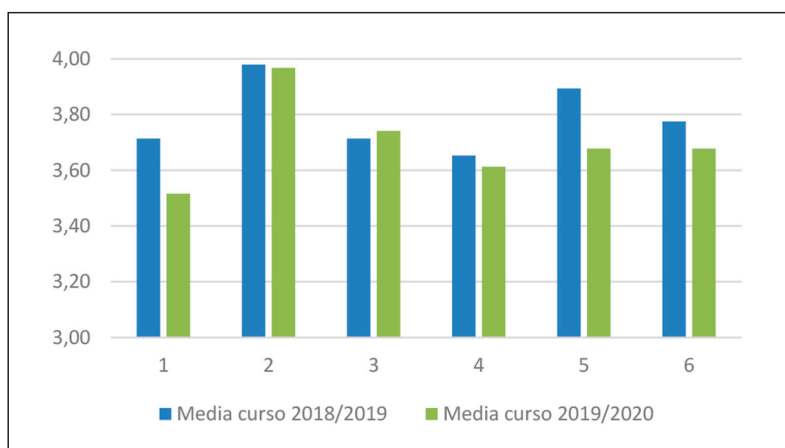


Figura 2. Medias de satisfacción de la actividad de los alumnos en los dos cursos

Las encuestas realizadas en las dos ediciones muestran como esta metodología implica a los alumnos y les ayuda a ver la utilidad de los conceptos y aprendizajes estudiados en el aula. Tanto por las dinámicas activas utilizadas (p. ej. *design thinking*, trabajo en grupos diversos y multiculturales) como por el contacto con una

entidad y una necesidad real. Gracias al Proyecto B-SMART se he conseguido incrementar la satisfacción de los alumnos.

Además, gracias a los comentarios recibidos por parte de la Asociación SaóPrat a través de unas entrevistas semiestructuradas, se ha podido también determinar la percepción y valoración que esta actividad merece a la entidad que proponía el reto. De sus respuestas, se desprende que consideran que los alumnos han cubierto las expectativas que tenían y han dado respuesta de manera adecuada y creativa al reto propuesto. Las propuestas finales presentadas (tres en cada edición), les han sido útiles y de aplicación directa. El hecho de tener varias propuestas les ha facilitado el no implementar una en su totalidad, si no recoger aspectos interesantes de cada una de ellas.

Finalmente, decir que la valoración por parte del equipo docente es claramente positiva. A través de unos cuestionarios finales tras cada edición, los profesores han podido destacar los beneficios y las dificultades que han tenido al implementar esta metodología activa en el aula. Proponer trabajar a los alumnos en retos reales de empresas que versan sobre la temática de la asignatura ha incrementado la motivación de los alumnos a trabajar ese tema. Encima, lo han complementado con otras metodologías activas que se desarrollaban en el aula. Asimismo, al haber trabajado un reto de una empresa social, se ha fomentado una sensibilidad e inquietud por necesidades sociales.

Como conclusión de la implementación de estos retos en el aula, podemos afirmar que la valoración es claramente positiva. Gracias al proyecto B-SMART, ha sido posible prestar un servicio real a una entidad social, y los alumnos han podido adquirir los conocimientos y competencias definidos en la asignatura de Dirección de Recursos Humanos.

Referencias

Domingo, A. (2005). *Dirección y gestión de proyectos*. Madrid: Ed. Rama.

Membrillo-Hernández, J., Ramírez-Cadena, M. J., Martínez-Acosta, M., Cruz-Gómez, E., Muñoz-Díaz, E., Elizalde, H. (2019). Challenge based learning: The importance of world-leading companies as training partners. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing*, 13(3), 1103-1113.
<https://doi.org/10.1007/s12008-019-00569-4>

- Parrish, D.R. (2015). The relevance of emotional intelligence for leadership in a higher education context. *Studies in Higher Education*, 40(5), 821-837.
<https://doi.org/10.1080/03075079.2013.842225>
- Van Vught, F. (2009). The EU innovation agenda: Challenges for European higher education and research. *Higher Education Management and Policy*, 21(2), 1-22.
<https://doi.org/10.1787/hemp-21-5ksj19w5lb6h>
- Zahavi, H., Friedman, Y. (2019). The Bologna Process: An international higher education regime. *European Journal of Higher Education*, 9(1), 23-39.
<https://doi.org/10.1080/21568235.2018.1561314>