



FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Dirección de Recursos Humanos
Código	0000014530
Título	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) por la Universidad Pontificia Comillas
Impartido en	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) [Primer Curso] Máster Universitario en Ingeniería Industrial y Máster Universitario en Administración de Empresas [Segundo Curso] Máster Universitario en Ingeniería de Telecomunicación y Mást. Univ. en Administración de Empresas [Segundo Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	3,0 ECTS
Carácter	Obligatoria
Departamento / Área	ICADE Business School
Responsable	María José Martín Rodrigo
Horario de tutorías	Solicitar cita previa por email
Descriptor	Perspectiva y prospectiva de la función de Recursos Humanos en la empresa, en sus dimensiones estratégica y operativa: gestión de flujos de trabajo y análisis, valoración y descripción de puestos; gestión de la diversidad; políticas de empleo (reclutamiento, selección y contratación); procesos de reajustes de plantilla y gestión de la desvinculación laboral; formación y desarrollo de carreras profesionales; gestión del desempeño; gestión de la remuneración/compensación.

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Antonio Eutropio Ramírez del Río
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	C/ Rey francisco 4. (solicitar cita previa por email)
Correo electrónico	aramirez@comillas.edu
Profesor	
Nombre	Carlos Puig Sagi-Vela
Departamento / Área	ICADE Business School
Correo electrónico	cpuig@icade.comillas.edu
Profesor	



Nombre	Javier Fernández Catalina
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	C/ Rey francisco 4. (solicitar cita previa por email)
Correo electrónico	jfcatalina@comillas.edu

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura

Aportación al perfil profesional de la titulación

El enfoque directivo actual tiene un planteamiento integrador que pone en relación múltiples y diferentes problemas del ámbito de la Organización de Empresas: la gestión de personas, la formulación de la estrategia, el tipo de estructura organizativa y las nuevas formas de desarrollar el trabajo. La asignatura Dirección de Recursos Humanos es una materia obligatoria y fundamental del MBA, que dota al estudiante de los conocimientos y competencias necesarios para lograr que el principal activo que poseen las empresas "el capital humano", sea potenciado a favor de la creación de valor para la organización.

Así pues, esta asignatura no se aborda únicamente desde la perspectiva del experto en recursos humanos que debe manejar las técnicas perfectamente en el día a día, sino desde la perspectiva de cualquier directivo o jefe de equipo que debe conocerlas para establecer las líneas estratégicas fundamentales que deban seguirse. En este sentido es primordial que entienda el sentido y justificación de cada práctica de gestión de personas, así como las ventajas e inconvenientes de las técnicas utilizadas para llevarlas a cabo. Éste es el verdadero espíritu de la asignatura en el marco del MBA. Se persigue la formación de responsables conscientes de la importancia de las personas en la organización, capaces de entender las empresas e instituciones en sus aspectos globales, de diseñar e incorporar las políticas de recursos humanos y capaces de dirigir a los miembros de su equipo.

Prerequisitos

Esta asignatura se imparte bajo el paraguas de los conocimientos básicos sobre *Comportamiento Organizacional* adquiridos a lo largo del máster y que se materializan en materias orientadas a formar competencias conceptuales, técnicas e interpersonales en la gestión de personas como son: *Liderazgo y cambio, Negociación y Gestión del conflicto, Gestión intercultural y gestión de la diversidad, Gestión del conocimiento* impartidas todas ellas, con carácter aplicado.

Competencias - Objetivos

Competencias

GENERALES

CG02	Gestión de la información y de datos como elementos clave para la toma de decisiones y la identificación, formulación y resolución de problemas empresariales
	Conoce, sintetiza y utiliza adecuadamente una diversidad de recursos bibliográficos



	RA1	Analiza, sintetiza y toma decisiones una variedad de recursos estratégicos y documentales
	RA2	Discierne el valor y la utilidad de diferentes fuentes y tipos de información
CG03	Resolución de problemas y toma de decisiones en los niveles estratégico, táctico y operativo de una organización empresarial, teniendo en cuenta la interrelación entre las diferentes áreas funcionales y de negocio	
	RA1	Identifica y define adecuadamente el problema y sus posibles causas
	RA2	Estudia alternativas posibles valorando correctamente el alcance de cada una
	RA3	Decide cuál es la alternativa más adecuada para resolver el problema
	RA4	Diseña e implanta un plan de acción para su aplicación
CG05	Capacidades interpersonales de escuchar, negociar y persuadir y de trabajo en equipos multidisciplinares para poder operar de manera efectiva en distintos cometidos, y, cuando sea apropiado, asumir responsabilidades de liderazgo en la organización empresarial	
	RA1	Utiliza el diálogo para colaborar y generar buenas relaciones
	RA2	Escucha las opiniones de los demás y establece diálogos constructivos
	RA3	Es capaz de realizar un intercambio persuasivo de ideas a través de un proceso negociador para llegar a acuerdos con otros
	RA4	Conoce la técnica del debate y la oratoria y sabe emplearla en cuestiones profesionales
	RA5	Valorar el potencial del conflicto como motor de cambio e innovación
	RA6	Comunica sus ideas de manera efectiva y argumentada
	RA7	Busca el valor de los demás miembros de equipo y potencia sus habilidades y fortalezas, haciendo que se sientan parte importante del equipo
	RA8	Lidera el trabajo del equipo, organizando y delegando las tareas correctamente
CG06	Compromiso ético en la aplicación de valores morales y los de la organización frente a dilemas éticos y de responsabilidad social corporativa	
	RA1	Vela por los intereses y derechos humanos ante cualquier causa económica o empresarial.
	RA2	Enfoca los dilemas desde un punto de vista humanista respetando los derechos



		fundamentales en el marco de una cultura de paz y valores democráticos
CG07		Capacidad de gestión del tiempo con el objetivo de mejorar la efectividad personal y del equipo dentro del marco de las organizaciones empresariales, su entorno y su gestión
	RA1	Gestiona el tiempo de trabajo personal para realizar las actividades de aprendizaje, cumpliendo con los plazos establecidos de entrega
	RA2	Establece prioridades seleccionando adecuadamente las estrategias y recursos en función de las demandas
CG08		Razonamiento crítico y argumentación acorde con la comprensión del conocimiento y del saber sobre las organizaciones empresariales, su contexto externo y su proceso de administración y dirección
	RA1	Identifica los supuestos y las limitaciones de métodos y metodologías de trabajo
	RA2	Asume una posición de evaluación crítica de teorías y métodos de trabajo, empleando un nivel de análisis adecuado
	RA3	Reflexiona crítica e independientemente sobre problemáticas, teorías y métodos de trabajo
	RA4	Toma posición: debate correctamente aportando argumentos y aceptando otros planteamientos alternativos
CG09		Capacidad de aprendizaje autónomo para seguir formándose para aprender a aprender las habilidades cognitivas y los conocimientos relevantes aplicados a la actividad profesional y empresarial
	RA1	Busca, lee, depura, analiza, sintetiza y comprende críticamente materiales bibliográficos de referencia, así como materiales que presentan resultados de investigaciones, memorias, textos de supervisión profesional, y otros materiales de carácter aplicado
ESPECÍFICAS		
CE04		Conceptualizar la función de gestión de personas desde la perspectiva estratégica e integradora que genera valor en las organizaciones empresariales
	RA1	Justifica la función de personal en las organizaciones, su evolución en el tiempo, el cambio de una dirección de personal con una visión administrativa, a una dirección de recursos humanos con un enfoque estratégico
	RA2	Demuestra cómo una correcta gestión de los recursos humanos influye en la empresa siendo una ventaja competitiva explicando la vinculación existente entre



		el capital humano y el valor de mercado de una compañía
	RA3	Diseña un Departamento de RR HH explicitando la estructura y funciones básicas del mismo, la dependencia jerárquica y funcional dentro de la estructura organizativa, el perfil del director y el equipamiento humano y material necesario
	RA4	Formula las políticas básicas de gestión de recursos humanos atendiendo a los valores y cultura de la organización
	RA5	Estima las ventajas de integrar la planificación de recursos humanos y la planificación estratégica, explicando por qué la planificación de RRHH es importante tanto para la empresa como para el empleado, analizando los diferentes enfoques y los objetivos que persiguen
	RA6	Comprende cómo se desarrolla el proceso de análisis de puestos de trabajo y su utilidad para la Gestión Integral de los Recursos Humanos
	RA7	Realiza el análisis y descripción de distintos puestos de trabajo, explicitando las fases y los elementos que se han de considerar a tal fin.
	RA8	Diseña un Sistema Informatizado de Personal indicando su utilidad para la Gestión Integral de RRHH
CE05		Capacidad de comprender y analizar las diversas actividades de gestión y dirección desde las distintas áreas funcionales y áreas de negocio de la empresa
	RA1	Conoce las diferentes fuentes de poder en la organización y los estilos de influencia para manejarlo eficazmente
	RA2	Desarrolla una visión global de las competencias para dirigir empresas y valora la importancia de cada una en el éxito empresarial
	RA3	Practica la habilidad para manejar el poder en la organización
CE06		Aptitud y disposición para valorar los aspectos de la dirección general de una empresa y las capacidades de comunicación, negociación, y gestión de personas y equipos necesarias para poder asumir el liderazgo de organizaciones empresariales
	RA1	Aplica el modelo de liderazgo situacional
	RA2	Aplica el modelo de liderazgo transformacional
	RA3	Desarrolla y reflexiona sobre los nuevos modelos de liderazgo basados en competencias emocionales e interpersonales
CE01		Capacidad para entender la importancia de la gestión del conocimiento y para aplicar las



	habilidades necesarias para fomentar su creación, y su transmisión	
	RA1	Saber las tácticas y estrategias requeridas para la administración de los recursos intangibles en una organización
	RA2	Conocer y administrar las actividades relacionadas con el conocimiento como su creación, captura, transformación y uso
	RA3	Saber planificar, coordinar y controlar los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno
CEO2	Conocimiento y comprensión de las técnicas de negociación profesional	
	RA1	Conocimiento de la gestión de conflictos y de los diferentes tipos de negociación adecuados a cada situación
	RA2	Conocimiento de la planificación y preparación, fases y cierre de toda negociación
	RA3	Capacidad para diseñar estrategias y tácticas de negociación según las circunstancias
	RA4	Comprende y maneja las diferencias interculturales dentro de las negociaciones
	RA5	Domina argumentar las propias ideas, rebatir las de la otra parte y hacer concesiones
	RA6	Es capaz de cerrar negociaciones llegando a acuerdos o acercando posiciones
CEO3	Reconocer y valorar la existencia de la diversidad en la empresa y su impacto sobre dinámicas de grupo, valores, motivación, la gestión de conflictos y el estilo de comunicación	
	RA1	Conocer distintas estrategias de resolución de problemas laborales relacionados con la diversidad en la organización
	RA2	Entender la importancia de valores propios e ideas preconcebidos en el desarrollo de una sensibilidad hacia otros

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos

TEMA 1: CREAR EL ENTORNO: LA IMPORTANCIA DE LAS PERSONAS Y LA GESTIÓN DE SUS RELACIONES EN LA ORGANIZACIÓN.

El objetivo de éste tema es el siguiente:



Que el participante entienda el papel que hoy juega Recursos Humanos en la gestión de las personas y su papel como directivos, así como mostrar el cuadro completo de los procesos de Recursos Humanos.

1.1. "Estado del arte" en la Dirección de Recursos Humanos

1.2. Planificación Estratégica de Recursos Humanos

TEMA 2: POLÍTICAS DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DEL TALENTO

En este tema se pretende:

Dar a conocer al participante el proceso de captación de talento en la organización. También se facilita al alumno herramientas para la gestión de su propio proceso de reclutamiento.

2.1. Employer Branding

2.2. Estudio del perfil del candidato. Análisis de puestos y análisis competencial.

2.3. Fuentes de reclutamiento y criterios de selección.

2.4. Selección de personal. Herramientas utilizadas

TEMA 3: POLÍTICAS DE ALTO RENDIMIENTO EN RH: FORMACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.

Éste tema pretende conseguir tres objetivos:

- *analizar el proceso de formación desde una perspectiva sistémica dando a conocer herramientas para su manejo desde el punto de vista del directivo y empleado, así como las novedades en esta área.*
- *conocer las herramientas de identificación, planificación y crecimiento del talento en las organizaciones y reflexionar con los participantes sobre su responsabilidad tanto como futuros líderes y como individuos en este proceso.*
- *comprender el concepto de evaluación del desempeño, sus objetivos y principales fases y las aplicaciones que tiene. También analizaremos las nuevas tendencias y el futuro de la evaluación del desempeño.*

3.1. Importancia de planificar el proceso de formación para gestionar el desarrollo del talento.

3.2. Nuevas tendencias en formación.



3.3. El plan de desarrollo de carrera profesional.

3.4. Nuevas tendencias en el desarrollo profesional: Coaching, mentoring.

3.5. Definición del proceso y razones para implementar la evaluación del desempeño. Condiciones de eficacia de la EDD.

3.6. Herramientas de evaluación y feedback 360º. Gestión por competencias. Gestión de valores. *acción del desempeño*

TEMA 4: POLÍTICAS DE RETENCIÓN DEL TALENTO.

El objetivo de éste tema es el siguiente:

Comprender los pilares básicos de un sistema de retribución, enfocando el contenido en todo aquello que afecta de manera sustancial tanto al team leader como al empleado.

4.1. Diseño y gestión de la retribución.

4.2. Otras herramientas de motivación .

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

El enfoque de la asignatura es eminentemente práctico, centrado en el aprendizaje del alumno, fomentando su autonomía y su participación activa en dicho proceso, con el fin de ayudarle a desarrollar las competencias necesarias para poder desenvolverse con soltura en su futuro profesional. Para el desarrollo de los contenidos y las competencias descritas anteriormente, se realizarán las siguientes actividades:

Metodología Presencial: Actividades

Lecciones de carácter expositivo	CG02, CG06, CE04
Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos	CG02, CG06, CE04
Tutoría académica	CG02, CG05, CG06, CE04
Debates	CG05, CG06, CE04
Simulaciones, juegos de rol, dinámicas de grupo	CG05, CG06, CE04

Metodología No presencial: Actividades



Estudio individual y lectura organizada	CG02, CG07, CE04
Trabajos en equipo para la investigación de la materia.	CG02, CG07, CE04

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES		
Lecciones de carácter expositivo		
30.00		
HORAS NO PRESENCIALES		
Estudio individual y lectura organizada	Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos	Aprendizaje colaborativo
15.00	15.00	15.00
CRÉDITOS ECTS: 3,0 (75,00 horas)		

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Examen final sobre los fundamentos teóricos estudiados en la asignatura.	Capacidad comprensiva y relacional de los conocimientos fundamentales de la asignatura	50
Análisis y resolución de casos prácticos y ejercicios, individuales o colectivos	Rigor y profesionalidad. Búsqueda de fuentes de información. Trabajo en equipo y aplicación práctica.	40
Participación activa del alumno en el aula	Participación continuada del alumno en las sesiones presenciales y rigor ante la asignatura. Proactividad. Demostración de interés por la asignatura. Presentación de información. NOTA: ES IMPRESCINDIBLE TENER APROBADOS TODOS LOS ELEMENTOS DE LA EVALUACIÓN PARA HACER LA MEDIA GLOBAL.	10

Calificaciones

Para aprobar la asignatura, el alumno deberá obtener una calificación **superior o igual a 5 en la nota de**



todas y cada una de las actividades de evaluación.

NO se tendrán en cuenta los ejercicios que NO se entreguen en las condiciones exactas de lugar, fecha y hora programadas para cada actividad, y comunicadas en el cronograma de la materia.

RECUPERACIÓN:

Aquellos alumnos que, al finalizar el periodo lectivo de la asignatura, no hayan cumplido con los requisitos para aprobarla, podrán someterse de nuevo a un proceso de evaluación de la misma en el periodo de exámenes de recuperación que la dirección del máster establezca a tal efecto.

En este periodo de recuperación, los alumnos podrán repetir aquellas actividades de evaluación para las cuales no obtuvieron una nota superior o igual a 5.

Para el cálculo de la nota final de la asignatura, y sólo en el caso de que obtengan una puntuación mínima de "5" en la actividad que recuperan, se les aplicarán las ponderaciones establecidas como norma de evaluación.

ALUMNOS CON DISPENSA DE ESCOLARIDAD:

Aquellos alumnos que hayan obtenido dispensa de escolaridad deberán afrontar únicamente la actividad de "exámenes individuales", y su nota final en la asignatura estará formada en un 100% por la calificación en dicha actividad. Los alumnos en esta situación podrán afrontar los dos exámenes o un único examen (liberando o no materia).

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

1. GÓMEZ-MEJÍA, L y Otros. (2016) *Gestión de Recursos Humanos*. 8ª Ed. Madrid: Pearson.
2. DESSLEE, G. (2015) *Administración de Recursos Humanos*. 14ª Ed. Madrid: Pearson
3. ULRICH, D. y BROCKBANK, W. (2007) *La propuesta de valor de recursos humanos*. Deusto S.A. Ediciones.
4. BONACHE, J. y CABRERA, A. (2006) *Dirección de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. 2ª Edición. FT. Prentice Hall. Madrid.
5. PUCHOL, L. (2007) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 7ª Edición. Ediciones Díaz de Santos. Madrid
6. WAYNE MONDY, R. (2010) *Administración de Recursos Humanos*. 11ª Edición. Pearson Educación. México.

Bibliografía Complementaria

Libros de texto

En el portal de Recursos de la asignatura, y al inicio de cada módulo temático se incorpora un archivo con la



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE
2020 - 2021**

programación docente de cada tema y, en el que al final del mismo, el estudiante encontrará la bibliografía pertinente para su estudio.

Artículos

Se proporcionaran en clase a los presentes para su trabajo en el aula, en su caso. Y se encuentran en la web de la asignatura, interesantes artículos e informes de tendencias en gestión de RR HH elaborados por instituciones académicas y empresariales (Towers & Perrin, Cranfield, Fundipe, etc...)

Páginas web

Portal de Recursos de la Asignatura y links de interés sobre Dirección de RRHH

Apuntes

Resúmenes de temas con soporte de transparencias **disponibles** en el Portal de Recursos.

Otros materiales

Documentales visionados en clase

En cumplimiento de la normativa vigente en materia de **protección de datos de carácter personal**, le informamos y recordamos que puede consultar los aspectos relativos a privacidad y protección de datos que ha aceptado en su matrícula entrando en esta web y pulsando "descargar"

[https://servicios.upcomillas.es/sedelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792](https://servicios.upcomillas.es/sedeelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792)