



FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Herramientas para la gestión de personas
Código	E900005679
Título	Máster Universitario en Recursos Humanos por la Universidad Pontificia Comillas
Impartido en	Máster Universitario en Recursos Humanos [Primer Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	5,0 ECTS
Carácter	Obligatoria
Responsable	Jose María Ortiz

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Fernando Hernández Sobrino
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	fhernandez@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Francisco Javier Fernández López
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	fjfernandez@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Guillermo Aureliano Sánchez Prieto
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Alberto Aguilera 23
Correo electrónico	gsprieto@icade.comillas.edu
Teléfono	
Profesor	
Nombre	Ignacio Sobrino de Toro
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	isobrino@icade.comillas.edu



Profesor	
Nombre	José María Ortiz Lozano
Departamento / Área	Universidad Pontificia Comillas
Despacho	Alberto Aguilera 23 Cantoblanco Ext. 2535
Correo electrónico	jmortiz@comillas.edu
Teléfono	6104

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura

Aportación al perfil profesional de la titulación

Técnicas de investigación aplicadas a los RH. Se pretende introducir al alumno en el conocimiento y manejo de algunas herramientas fundamentales que le ayudarán en su futuro, tanto durante el Master, como en su posterior desarrollo profesional.

Desde el punto de vista del tratamiento de datos e información, la herramienta principal con la que se trabajará será el Excel. En relación con la organización del trabajo, se recurrirá a las herramientas disponibles en la universidad (Moodle, espacios colaborativos, Microsoft 365) y otras disponibles en internet.

Durante el desarrollo de la asignatura, eminentemente práctica, se prestará una especial atención a Internet como medio para acceder a diferentes fuentes. El alumno aprenderá a trabajar con datos que resultan accesibles desde este medio y a procesarlos. Igualmente aprenderá a sintetizar la información y a exponerla adecuadamente a públicos especializados.

El **análisis y descripción de puestos** desempeña un rol fundamental en los sistemas de gestión de recursos humanos, siempre bajo el principio de trabajar en el puesto de trabajo y no en la persona. Afecta a los ámbitos de la dirección de recursos humanos: el centrado en el puesto y el centrado en la persona.

En el primer ámbito (puestos), constituye el punto de partida para el diseño organizativo, al permitir concretar en puestos los bloques funcionales de los que consta la estructura organizativa. Estos puestos (no las personas) son valorados una vez descritos y, una vez ejecutada la valoración, reciben un valor retributivo.

En el segundo ámbito (personas), sirve de fundamento para la definición de los perfiles requeridos para la selección de profesionales, para la comprobación del ajuste persona-puesto, para la definición de planes de carrera y sucesión y para los procesos de evaluación del desempeño..

La descripción de puestos se materializa en una ficha descriptiva que incorpora la funciones exigidas para el desempeño efectivo de cada puesto, así como las interrelaciones internas y externas interrelaciones internas y externas requeridas para que esas funciones puedan ser desarrolladas exitosamente.

La descripción de las funciones emplea el enfoque de la gestión por procesos e incorpora los conceptos de la gestión por competencias para su formulación.



Toda organización se materializa en árboles de puestos cuya misión colectiva consiste en garantizar la consecución de los objetivos corporativos.

Estas cadenas se concretan en organigramas *funcionales* (distribución de funciones por área de actividad) y *jerárquicos* (despliegue de tareas en ámbitos de actuación que requieren el despliegue por niveles de autoridad de la ejecución de las mismas) en las que los puestos que requieren puestos adecuadamente descritos para ser empleados en los diferentes procesos de gestión de personas.

Para ello se aporta al alumno una metodología contrastada de análisis y descripción de puestos basada en el enfoque cliente-proveedor interno basada en el modelo Porter de generación de ventajas competitivas, que persigue que la estructura de ocupaciones de una organización se derive de las estrategias de diferenciación o liderazgo en costes, proporcionando a las empresas una ventaja competitiva duradera.

Se presentarán a los alumnos herramientas de análisis del entorno, imprescindibles para la formulación de las funciones de cada puesto.

Business Analytics y Machine Learning Human Resources Analytics con R (gestión del dato y del conocimiento) En los últimos años, el Big Data, el cloud computing o el internet of things, han supuesto una transformación importante que nos ha sumergido en la cuarta revolución industrial. En este contexto, la aplicación de técnicas de business analytics y de machine learning a problemas de carácter empresarial se constituye como un requisito necesario de aplicación dentro del proceso de toma de decisiones. Esta asignatura es una introducción a las principales técnicas descriptivas y predictivas que se aplican dentro del Human Resources Analytics. Con objeto de darle un enfoque práctico, la asignatura se centrará en la resolución de casos, mediante la aplicación en R, vinculados con el área de los Recursos Humanos, como pueden ser, por ejemplo, la adquisición de talento, el análisis del rendimiento laboral, la monitorización del impacto de intervenciones específicas, la identificación de puestos clave o la anticipación de bajas voluntarias.

Competencias - Objetivos

Competencias

GENERALES

A01	Establecer metas, distinguir los recursos necesarios, planificar las actividades requeridas y evaluar el propio progreso y desempeño	
	RA4	Poseer la capacidad de auto-analizar su comportamiento, auto-criticarse, aceptar los errores e intentar mejorar
	RA3	Ser capaz de planificar adecuadamente los pasos o fases a seguir para llegar a sus objetivos y poner los medios que sean precisos para conseguirlos
	RA2	Poder identificar los recursos necesarios para conseguir sus metas
	RA1	Ser capaz de marcarse objetivos específicos, determinando el intervalo temporal previsto para su consecución
	Manejar eficientemente la información, sabiendo captarla de fuentes secundarias: bibliografía	



A02	científica o especializada, así como de otras fuentes documentales de rigor, y fuentes primarias: recopilar información de otras personas	
	RA3	Saber identificar y llegar a las personas adecuadas que pueden proporcionar la información necesaria en caso de tener una carencia
	RA2	Acostumbrarse a consultar dichas fuentes de información como parte habitual de su trabajo
	RA1	Conocer las fuentes de información fiables y especializadas de su área de estudio o trabajo
A03	Preparar informes orales y escritos, así como elaborar presentaciones audiovisuales de impacto	
	RA2	Conocer los recursos visuales, auditivos, o de cualquier otro tipo que consigan atraer la atención sobre el discurso
	RA1	Ser capaz de organizar las ideas que se desea exponer, ya sea de manera oral o escrita, siguiendo una estructura lógica y ordenada
A04	Ser capaz de cooperar con otras personas y trabajar en equipo para el bien común, siendo a la vez capaz de liderar y conducir grupos cuando la situación lo requiera	
	RA4	Apreciar el valor de la diversidad en los equipos de trabajo y las oportunidades de enriquecimiento del capital humano, social y cultural que esa diversidad aporta a las organizaciones
	RA3	Desarrollar la capacidad de establecer los objetivos de un equipo de trabajo y motivar a los integrantes para su consecución
	RA2	Saber reconocer los puntos fuertes y puntos débiles de los demás integrantes de un grupo, para fomentar los primeros y fortalecer los segundos, de manera que cada persona aporte el máximo en beneficio del grupo
	RA1	Aprender a aceptar los puntos de vista de otras personas y modificar las propias ideas y convicciones cuando las alternativas propuestas por otros sean más adecuadas a la situación
A05	Ser capaz de seleccionar la estrategia más adecuada para afrontar un problema o problemas determinados, basándose en una reflexión sobre la situación profesional concreta y las propias competencias y recursos disponibles	
A08	Reconocer los aspectos éticos de toda actuación empresarial, considerando las perspectivas e intereses de los diferentes grupos de interés o stakeholders y garantizando el respeto de los principios éticos en la toma de decisiones.	



	RA2	Ser capaz de analizar e interpretar la Triple Cuenta de Resultados de una organización socialmente responsable
	RA1	Conocer el papel de la Responsabilidad Social Corporativa y la Ética en los negocios
A10	Desarrollar la capacidad de pensar y actuar de manera creativa, buscando nuevas formas de hacer las cosas	
	RA3	Generar ideas originales y útiles
	RA2	Ser capaz de solucionar los problemas o enfrentarse a situaciones cotidianas o novedosas desde perspectivas diferentes a las habituales
	RA1	Tener la capacidad de identificar y plantear un problema de manera divergente
ESPECÍFICAS		
B07	Saber diseñar la estructura organizativa más adecuada para lograr alcanzar las metas de la empresa	
	RA2	Definir y diseñar los puestos y roles necesarios para obtener un rendimiento organizacional óptimo a la vez que se vela por el bienestar de los trabajadores
	RA1	Saber cómo configurar y estructurar el área o departamento de los recursos humanos en las organizaciones
B15	Reconocer el papel de las nuevas tecnologías en las organizaciones actuales y cómo influyen en las personas	
	RA2	Conocer las herramientas informáticas específicas y Sistemas de Información del área de Recursos Humanos
	RA1	Ser capaz de manejar los principales programas informáticos que cualquier profesional debe emplear en su trabajo diario
B16	Conocer la importancia de realizar de manera continuada diferentes estudios en el seno de la organización para recoger toda la información posible acerca de las personas que en ella trabajan y poder tomar decisiones basadas en datos reales	
	RA2	Ser capaz de intervenir en la organización a partir de la información proporcionada por las distintas investigaciones realizadas en el seno de la misma
	RA1	Saber seleccionar e implementar un diseño de investigación para el análisis de la realidad organizativa y de los recursos humanos, ya sea mediante análisis cuantitativo o cualitativo



B17	Entender la necesidad de la Gestión del Conocimiento en el mundo empresarial de hoy día	
	RA1	Conocer las numerosas ventajas que la Gestión del Conocimiento supone, tanto para la organización como para los trabajadores implicados
	RA2	Conocer las herramientas más utilizadas actualmente para gestionar el conocimiento de una organización
	RA3	Conocer todos los pasos necesarios para poder implementar un sistema de Gestión del Conocimiento

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos

Análisis y descripción de puestos

Tema 1: La razón de ser de los puestos de trabajo en una organización

¿Por qué existe un determinado puesto en una organización? ¿Qué lo hace necesario? ¿Qué aporta a la organización? ¿Cómo contribuye a la consecución de los objetivos corporativo?

La respuesta a estos interrogantes queda reflejada en la **misión** del puesto, entendida como su razón de ser, como la clave para fijar su aportación a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. Y de esta manera, la necesidad de incluirlo en el organigrama funcional y jerárquico de la organización.

Definir la misión constituye el punto de partida de la descripción: sin ella no puede avanzarse en el proceso de análisis y descripción de puestos.

Utilidad y aplicaciones de la descripción de puestos en la dirección de recursos humanos y todos los sistemas de los que se compone: interacciones e interrelaciones con el resto de elementos del sistema integrado de gestión de personas.

Tema 2: El entorno competitivo y los puestos de trabajo de una organización.

Diferencias metodológicas y operativas entre puesto de trabajo y ocupación. Razones para emplear el modelo de ocupación: generación de ventajas competitivas, aplicación de la gestión por competencias.

La **organización por procesos** como fundamento para la definición de ocupaciones. Incorporación a la tradicional definición de la misión y las funciones de las interrelaciones internas y externas que son necesarias para ejecutar eficaz y eficientemente las funciones asignadas.

Los procesos empresariales (categorizados en de **negocio** y de **soporte** al negocio) como base para la clasificación y agrupación de las ocupaciones. Método para identificarlos, desagregarlos y definir la participación de los responsables de las ocupaciones en cada una de sus fases.

La aportación de valor de una ocupación (puesto) a cada proceso para que este pueda ser llevado a cabo mediante la ejecución de las funciones coreespondiente y las interrelaciones como clave para la ejecución



efectiva de las funciones..

La digitalización de las funciones como fundamento para optimizar la empleabilidad y productividad de forma simultánea. Cómo transformar las funciones mediante la incorporación de herramientas de colaboración. La interacción en equipo para mejorar el desempeño de las funciones asignadas a un puesto.

Tema 3: Estrategia corporativa, diseño organizativo y puestos de trabajo.

Cómo diseñar y emplear los instrumentos metodológicos precisos para el análisis del posicionamiento sectorial de una organización y elaborar el contenido de la descripción de cada puesto.:

1. **matriz dinámica sectorial:** análisis de la situación actual y prevista en cinco ámbitos: mercado/clientes, los productos, los procesos productivos, las finanzas y los recursos humanos). Para cada ámbito las empresas desarrollan una estrategia: determinación de cómo estas 5 estrategias modelan la descripción de puestos de una empresa.
2. **matriz de las leyes de la competencia:** supone la definición por sector de la meta de las empresas que lo integran, la clave para alcanzar dicha meta, las restricciones que se han de afrontar para hacerlo y el método que cada organización desarrolla. Las cuatro primeras dimensiones afectan a la totalidad de empresas competidoras en un sector. La quinta es propia de cada empresa y se convierte en su core competence.
3. **matriz de estrategias y competencias:** cada una de las cinco estrategias determinadas en la matriz dinámica sectorial requiere para poder ser llevada a cabo que los empleados que desempeñan los puestos de trabajo de una organización posean unos conocimientos determinados y desarrollen unas conductas concretas. Esta matriz recoge los cruces estrategia competencias y determina el perfil requerido para el puesto de trabajo.

Cómo emplear los procesos organizativos para secuenciar las funciones de los puestos de trabajo.

La digitalización funcional como clave para la formulación de funciones en términos de proceso.

Tema 4: Descripción de puestos (1): del análisis de tareas a la descripción de funciones.

- Del análisis de tareas a la descripción de funciones: del enfoque micro actividad al foco holístico de la generación de valor.
- El denominado *método semántico*: formulación escrita de funciones en términos de infinitivo, gerundio y complementos de tiempo, lugar y modo.
- Formulación de **objetivos y responsabilidades asociadas** para el estudio y análisis de las tareas a desarrollar por las ocupaciones: la generación de cuadros de mando dinámicos para el seguimiento del cumplimiento de los objetivos.
- Diseño de **cuadro de mando** por puesto de trabajo: cómo facilitar los procesos de selección, promoción y retribución asociados.
- Selección de indicadores para contruir los cuadros de mando.

Tema 5: Descripción de puestos (2): formulación de objetivos y responsabilidades para definir las



tareas a desarrollar

- Cómo desarrollar un proceso de análisis de puestos: trabajos a realizar y productos a obtener.
- El rol de la dirección, de los departamentos de la organización del departamento de recursos humanos y de los profesionales.
- Cómo interaccionar con los **comités de empresa** en la descripción de puestos.
- Programación del análisis de puestos: fases, etapas, tareas y responsables.
- Empleo de herramientas *big data* para la gestión de la información obtenida del análisis sectorial y de puestos obtenido de la elaboración de las 3 matrices.
- *Predictibilidad* del grado de consecución de objetivos.

Tema 6: Instrumentos para la descripción de puestos:

- Los **cuestionarios**: modelos a emplear por tipología de puesto. *Digitalización* del proceso de recogida y tratamiento de información. La intervención de los responsables en la cadena de mando.
- La **entrevista** de revisión de funciones y tareas.
- La **observación** de la ejecución de las funciones desarrolladas por el ocupante de un puesto.
- Métodos para cruzar la información obtenida de los cuestionarios con la generada en entrevistas y observaciones.
- La *técnica mixta* de análisis de procesos: benchmarking y observaciones.
- Utilización de la entrevista de **incidentes críticos** para definir las funciones específicas de las diferentes ocupaciones en base a su naturaleza: de negocio, de soporte técnico, de soporte generalista.
- Métodos para describir puestos adscritos a las **nuevas modalidades de contratación**.
- La descripción de puestos cuando estos desarrollan su actividad en las modalidades de teletrabajo o trabajo a distancia.
- La ejecución de funciones en equipos colaborando en remoto.

Tema 7: Descripción de puestos:

- Selección de formatos a emplear por tipología de actividad desarrollada por una ocupación.
- Modelos ad hoc para ocupaciones específicas con dimensión operativa, comercial y directiva.
- Los apartados típicos de todo formato: funciones, tareas, productos e interacciones.
- Definición de puestos como agentes de los procesos.
- Enfoque cliente-proveedor interno: interrelaciones departamentales e interacciones con organismos externos.
- Cuadro de mando por tipo de ocupación: directivos, mandos medios y técnicos.
- Digitalización del proceso de actualización de descripciones.
- Incorporación de herramientas colaborativas para la ejecución de funciones.

Business Analytics y Machine Learning Human Resources Analytics con R

- Human Resources Analytics y gestión del conocimiento.

- Human Resources Analytics con R, Análisis de diversidad y sesgos. Trabajo de casos.

- Human Resources Analytics con R, Medición de constructos (engagement, clima laboral...). Trabajo



de casos.

- Human Resources Analytics con R, Inferencia de bajas voluntarias, rotación y fuga de talento.

Trabajo de casos

- Human Resources Analytics con R, Predicción de rendimiento laboral. Trabajo de casos.

- Human Resources Analytics con R, Recruitment analytics. Trabajo de casos.

- Human Resources Analytics con R, Análisis de marcajes/turnos. Trabajo de casos.

- Human Resources Analytics con R, Monitorización del impacto de intervenciones. Trabajo de casos.

- Human Resources Analytics con R, Construcción de cuadros de mando con PowerBI e integración con R. Trabajo de casos.

Técnicas de investigación aplicadas a los RH

Tema 1: Metodología para la investigación en RH.

Recogida de información y tratamiento correcto de la información. Presentación "La cadena de la sabiduría"

Introducción a la investigación con datos. **Presentación "Nociones básicas sobre Bases de datos"**

Tema 2: Fuentes para la investigación en RH:

- Fuentes de datos potenciales para la investigación de aspectos relacionados con los RH.
- Fuentes de datos fiables y no fiables - razones para establecer cuándo es fiable una fuente.

Presentación "Fuentes de datos fiables y no fiables".

Tema 3: Gestión de datos II

- Funciones buscarv y buscarh
- Función Y de una y de dos dimensiones

Tema 4: Los datos y su interpretación:

- Consejos sobre la investigación y el análisis de datos: Estadísticas fallidas
- Predicciones sin datos, Eliminación de prejuicios... **Presentación "Los datos y su interpretación"**

Tema 5: Tablas dinámicas

- Tablas dinámicas básicas y avanzadas
- Gráficos dinámicos sobre tablas dinámicas

Tema 6: Realización de informes ejecutivos e introducción al Abstract del TFM

- Realización de informes ejecutivos



- Cómo elaborar un buen Abstract

Tema 7: Valoración de puestos con Excel

Ejercicios prácticos sobre el tema tratado en la sesión

Tema 8: Regresión lineal:

- Interpretación de la regresión lineal
- Extrapolación e interpolación
- Ejercicio de estadística básica: **Caso envejecimiento plantilla: Explicación del ejercicio a realizar.**

Tema 9: Consejos sobre investigación y análisis de datos

Tema 10: Valoración de proyectos en el ámbito de RRHH (Parte 1)

Evaluación como diferencia entre acometer o no acometer el proyecto.

- Los objetivos de las empresas y el papel de los RRHH.
- Identificación de los beneficios tangibles e intangibles
- Identificación de la inversión inicial y de los costes del proyecto.

Tema 11: Obtención de datos del INE y exportación a Excel

Sesión on line en el que los alumnos seguirán un tutorial destinado a:

- Obtener unos datos de la página Web del INE
- Exportar dichos datos a Excel
- Tratar dichos datos con Excel

Tema 10: Valoración de proyectos en el ámbito de RR.HH. (Parte 2)

- **Realización del caso de negocio del proyecto**
- Cálculo de flujo de caja
- Cálculo de indicadores para la toma de decisiones

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

Metodología Presencial: Actividades

El aprendizaje se obtendrá a través de una metodología de trabajo eminentemente práctica y basada en el desarrollo de actividades similares a las desarrolladas en un entorno profesional. Los alumnos tendrán que asumir el rol de un gestor de Recursos Humanos de cara a la puesta en práctica de los conceptos estudiados. Se utilizarán las siguientes metodologías:



- Clases prácticas con un porcentaje mínimo de teoría / explicación de conceptos
- Clases magistrales
- Resolución de casos prácticos relativos a los contenidos de los bloques temáticos
- Debates en grupos de trabajo
- Simulaciones de resolución de problemas y toma de decisiones
- *Role playing*
- Seminario de análisis y discusión.

Metodología No presencial: Actividades

- Estudio teórico (lecturas de artículos, estudio de conceptos básicos, metodología, etc.)
- Trabajos individuales (enmarcados generalmente en el caso práctico a realizar; parte del trabajo se deberá desarrollar individualmente con el fin de que el trabajo en equipo sea más productivo)
- Trabajo en grupo sobre los casos prácticos

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES						
Lecciones de carácter expositivo en las que se presentan los principales temas de	Estudio de casos, en los que los estudiantes dan respuesta a un problema profesional real o simulado. Se discute respecto a la mejor solución y se valora la	Trabajo cooperativo de los alumnos que, en parejas o pequeños grupos, reciben una tarea que requiere compartir la información y los recursos entre los miembros con vistas a	Ejercicios y resolución de problemas planteados por el profesor a partir de una breve lectura, un material preparado para la ocasión, o cualquier otro	Seminario, en el que cada estudiante se encarga de profundizar y presentar un tema o aspecto de un tema al resto de compañeros, bajo la supervisión del profesor. Las	Debates, en los que diferentes personas o grupos de personas presentan puntos de vista diferentes, y con frecuencia contrarios sobre una cuestión, y discuten con el fin de convencer al otro u otros y de ganar en la discusión. El debate	Las simulaciones, los juegos de roles y otras dinámicas de grupo, son actividades de aprendizaje en las que el estudiante actúa como alguien que se pone en el lugar de otra



forma clara, estructurada y motivadora	presentación y defensa de los hallazgos que se han hecho. Las nuevas tecnologías pueden formar parte de proceso metodológico	alcanzar el objetivo común. Cuando el trabajo se hace por parejas se puede emplear la técnica de tutoría entre iguales	tipo de datos o informaciones que supongan un desafío intelectual para el alumno	presentaciones pueden ser complementadas por el resto de compañeros o por el profesor con el fin de profundizar más en el tema	requiere preparación previa por parte de los contendientes y búsqueda de información que soporte los propios argumentos así como el debilitamiento de los empleados por los adversarios	persona. Se analizan las situaciones, se toman decisiones y se identifican y evalúan las consecuencias que de todo ello se derivan
22.00	8.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00

HORAS NO PRESENCIALES

Proyectos de carácter práctico y trabajos de aplicación	Trabajos de carácter teórico, generalmente individuales, que implican la lectura de artículos, revistas, informes de investigación, capítulos de libros, informaciones en Internet, etc. y la redacción de una reflexión personal (de diverso calado y extensión) que va más allá de la mera recopilación de la	Seminarios de trabajo, en los que cada estudiante se encarga de profundizar y presentar un tema o aspecto de un tema al resto de compañeros, generalmente un número reducido, de forma que se genera el diálogo y la reflexión sobre la cuestión presentada. Puede contar con la supervisión de un profesor o de	Estudio individual que el estudiante realiza para comprender, reelaborar y retener un contenido científico con vistas a una posible aplicación en el ámbito de su profesión.	Lectura individual de textos de diferente tipo (libros, revistas, artículos sueltos, prensa, publicaciones en Internet, informes sobre experiencias prácticas, etc.) relacionados con las materias de estudio
---	---	--	--	---



	información proveniente de diversas fuentes	un alumno con más experiencia en el tema tratado		
24.00	16.00	11.00	12.00	12.00
CRÉDITOS ECTS: 5,0 (125,00 horas)				

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Realización de exámenes orales, escritos, defensas públicas y pruebas tipo test, pruebas de conceptos y resolución de casos prácticos a modo de examen	Para aprobar el bloque se deberán superar los exámenes y pruebas finales, en el caso de existir varios exámenes en un mismo, la media ponderada de los ellos debe ser superior a 4,90 como condición necesaria para aprobar la asignatura.	50
Trabajo en Grupo e Individuales	Formato del trabajo, entrega en plazo, contenido y resultados responden a los enunciados, acierto en los planteamientos y soluciones alcanzadas	30
Participación y aprovechamiento de las clases	Oportunidad en las intervenciones, generar debate constructivo durante las sesiones	20

Calificaciones

Notas a los criterios de evaluación:

1. Todos los alumnos deben cumplir con un mínimo del 75% de asistencia en el conjunto de la asignatura y en cada uno de sus bloques o apartados para aprobar la asignatura y sus bloques o apartados.
2. Para que los ejercicios sean tenidos en cuenta han de ser entregados en el plazo y formato previsto.
3. Si al combinar los criterios la calificación final fuera igual o superior 5, pero no hubiera superado la calificación mínima de los exámenes o pruebas finales, se reducirá la calificación final a un máximo de 4,0 puntos.



4. En el caso de que el alumno no obtenga una calificación de 5,0 o superior en el conjunto de la asignatura o en alguno de sus bloques o apartados tras la aplicación de los criterios del sistema de evaluación, el alumno podrá realizar un examen extraordinario, en cuyo caso la calificación final de la asignatura, o del apartado del que se examine, no podrá superar el 6,0.

5. Si el alumno no cumple con todas las actividades de evaluación y deja de cumplir con alguna de las actividades recogidas en el cuadro anterior, no podrá aprobar cada uno de los bloques.

En el caso de alumnos que se matriculan de una asignatura por segundo año consecutivo, el esquema de evaluación aplicable a la asignatura será el siguiente:

Actividades de Evaluación	Criterio de evaluación	Ponderación
Trabajo Individual	El alumno para aprobar la asignatura deberá entregar todas las tareas encargadas por el profesor	0%
Realización de exámenes escritos, pruebas tipo test, exámenes y pruebas finales, en el caso de existir pruebas de conceptos y dos o más exámenes, la media ponderada de los resultados de los exámenes debe ser superior a 4,90 como condición necesaria para aprobar la asignatura.	Para aprobar el bloque se deberán superar los resultados de los exámenes	70%
Participación	Oportunidad en las intervenciones, generar debate constructivo para la asignatura	30%

El alumno matriculado en la asignatura por segundo año consecutivo, siempre que quede justificado por atender necesidades laborales, podrá excusar su asistencia a clase en un porcentaje máximo del 50% de las sesiones programadas.

En los casos de dispensa de escolaridad, siempre que el alumno lo justifique debidamente, el criterio de calificación será, 70% examen (si la asignatura lo permite se desarrollarán dos exámenes, 35% cada uno) y 30% para trabajos individuales. Los trabajos individuales servirán para controlar la evolución del aprendizaje del alumno. En los casos en los que al alumno no le resulte posible contestar por escrito, y aporte evidencias que lo justifiquen, solo en esos casos el examen podrá ser oral y se transcribirá el contenido de las respuestas del alumno.

PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA

Actividades	Fecha de realización	Fecha de entrega



Elaboración en parejas de los casos propuestos entre sesiones	Comienza en la sesión en la que se propone	Antes de la siguiente sesión
Elaboración de ejercicios en clase por parejas	En la sesión	Antes de la siguiente sesión

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

Técnicas de investigación aplicadas a recursos humanos

- Mediactive (2015) Aprender formulas y funciones con Excel 2010 con 100 ejercicios prácticos (2ª Ed.). Marcombo S.A.

Complementaria

- Belliard, Matías, Aguilar, Maria Celia (2012). *Conceptos fundamentales Microsoft Excel 2010: usuarios nivel intermedio*, OMICRON SYSTEM
- Carlberg, C. G. (2014). *Decision analytics: Microsoft Excel*. Indianapolis: Que.
- Frye, Curtis (2012). *Microsoft Office Excel 2010 Paso A Paso*. MCGRAW HILL
- Bisquerra Alzina, R. (2004). *Metodología de la Investigación Educativa*. Madrid: La Muralla.
- Losada, J.L. y López-Leal, R. (2003). *Métodos de investigación en Ciencias Humanas y Sociales*. Madrid: Thomson.
- Pérez Santana, M.P. y Garido Samaniego, M.J. (2006). La investigación en recursos humanos en España (1999-2004), *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*. Vol. 12, 2, 119-136.

Análisis y descripción de puestos de trabajo

LIBROS:

- VOIRIN, G. "Definir funciones y tareas de la empresa". Ediciones Deusto.
- PALOMO VADILLO, Mª TERESA. "Planificación y descripción de puestos de trabajo". Díaz de Santos.
- FERNÁNDEZ RIOS, MANUEL: "Análisis y descripción de puestos". Editorial Díaz de Santos.
- BECKER, B. y HUSELID, M: "El cuadro de mando de Recursos Humanos". Becker, B y Huselid, M. Gestión 2000.
- HAMMEL, G.: "Liderando la revolución". Hammel, Gary. Gestión 2000.
- PUCHOL, LUIS: "Dirección de recursos humanos". Editorial Díaz de Santos.

ARTICULOS:

- "Cómo perder la guerra por el talento", Chris Resto, Ian Ybarra, Ramit Sethi. Harvard Business Review. Octubre 2008.
- Descripción de puestos: cómo redactarla con éxito. <https://www.bizneo.com/blog/descripcion-de-puestos-de-trabajo/>
- Análisis de puestos de trabajo y selección de personal. Universidad de Elche. <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4425/3/TFG%20Garc%C3%ADa%20Molina%2C%20Sergio.pdf>



LIBROS:

- "Gestión por Competencias". Javier Fernández López. Editorial Pearson.
- "Innovation and Growth in the Global Economy". Grossman, Gene M., Helpman. Cambridge, M.A. MIT press.

Business Analytics y Machine Learning Human Resources Analytics con R.

- Adler, J. (2010). *R in a nutshell: A desktop quick reference*. " O'Reilly Media, Inc."
- Dean, J. (2014). *BigData, DataMining, and Machine Learning: Value Creation for Business Leaders and Practitioners*. JohnWiley&Sons.
- Fitz-Enz, J., & John Mattox, I. I. (2014). *Predictive analytics for human resources*. John Wiley & Sons.
- Ghosh, A., & Sengupta, T. (2017). *J. Fitz-Enz and II John Mattox, Predictive analytics for human resources*.
- Kavanagh, M. J., & Johnson, R. D. (Eds.). (2017). *Human resource information systems: Basics, applications, and future directions*. Sage Publications.
- Khan, N., & Millner, D. (2020). *Introduction to People Analytics: A Practical Guide to Data-driven HR*. Kogan Page Publishers.
- Edwards, M. R., & Edwards, K. (2016). *Predictive HR Analytics: Mastering the HR Metric*. Kogan Page Publishers.
- Pease, G., Beresford, B., & Walker, L. (2014). *Developing human capital: Using analytics to plan and optimize your learning and development investments*. John Wiley & Sons.
- Sesil, J C (2013) *Applying Advanced Analytics to HR Management Decision: Methods for selection, developing incentives and improving collaboration*, Pearson, New Jersey.
- Siegel, E. (2013). *Analítica predictiva: predecir el futuro utilizando Big Data*. Anaya Multimedia.
- Teator, P. (2011). *R cookbook: Proven recipes for data analysis, statistics, and graphics*. " O'Reilly Media, Inc."

ARTÍCULOS:

- Singh, M., Varshney, K. R., Wang, J., Mojsilovic, A., Gill, A. R., Faur, P. I., & Ezry, R. (December). An analytics approach for proactively combating voluntary attrition of employees. In *Data Mining Workshops (ICDMW), 2012 IEEE 12th International Conference on* (pp. 317-323). IEEE(2012).
- Strohmeier, S., & Piazza, F. (2013). Domain driven data mining in human resource management: A review of current research. *Expert Systems with Applications*, 40(7), 2410-2420.
- Ribes, E., Touahri, K., & Perthame, B. (2017). Employee turnover prediction and retention policies design: a case study. arXiv preprint arXiv:1707.01377.

RECURSOS EN LINEA:

- Talent Analytics and Big Data- The Challenge for HR, <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/research/talent-analytics-big-data.aspx>
- KPMG People are the Real Number: HR Analytics has Come of Age <https://www.kpmg.com/GR/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/workforce-analytics-download.pdf>



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE
2020 - 2021**

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)