

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre	Gestión de Personas
Titulación	Máster Universitario en Recursos Humanos
Curso	Primero
Semestre	Primero
Créditos ECTS	5
Carácter	Obligatoria
Departamento	ICADE Business School
Área	Recursos Humanos
Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Francisco Bragulat Parrilla Sonia Jadraque Cabanillas Jesús Lopez Hernández
CV	http://web.upcomillas.es/profesor/febragulat http://web.upcomillas.es/profesor/sjadraque http://web.upcomillas.es/profesor/jlhernandez
Departamento	ICADE Business School
Área	Recursos Humanos
e-mail	francisco.bragulat@securitas.es soniajad@hotmail.com je.lopez@cqi.com
Horario de Tutorías	Disponibilidad continua vía mail

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura	
Aportación al perfil profesional de la titulación	
<p>La Gestión de los RR HH, la Gestión de las Personas en el mundo laboral, como disciplina universitaria y como práctica profesional reconocida, tiene muy pocos años de actividad. Es muy joven y está cargada de la frescura y entusiasmo que acompañan los primeros años de formación de cualquier proyecto o actividad. También es multidisciplinar ya que sus contenidos pertenecen a distintas disciplinas y ciencias humanas, como la sociología, la psicología, el derecho, la estadística...</p> <p>En esta asignatura se pretende explicar el rol de RRHH desde su origen hasta el contexto actual, necesidades, tendencias, modelos y teorías más relevantes que ayuden a ubicar la necesidad de esta función estratégica para cualquier empresa. Presentaremos tres escenarios en el que se gestionan y desarrollan los RR HH: la organización, los puestos, las personas.</p> <p>Presentaremos el término <i>Talento</i>, definiéndolo conceptualmente y debatiendo sobre su identificación y desarrollo. Entraremos en la identificación y gestión del talento, el propio y el ajeno. La gestión integrada es aquella correlaciona perfectamente Modelo y Método, Modelo y Procesos, y Modelo y Técnicas. Ese Modelo, en RR HH, es el Modelo de Competencias.</p> <p>El diseño de planes de formación y desarrollo en las empresas actuales se configura como una de las alternativas estratégicas que posee la organización para, crecer y ser más competitiva en los</p>	

mercados. Además de configurarse como una de las herramientas de atracción y de mantenimiento de personas más eficientes que existen.

El propósito de la formación así concebida es el de capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o un trabajo determinados, hacer que crezca dentro del entorno de compañía que vamos definiendo y mantenerlo dentro de nuestra organización aportando un valor añadido significativo. Todo ello dentro de unos parámetros de satisfacción y de armonización de objetivos personales y profesionales adecuados.

La formación se define, por tanto, como una estrategia empresarial sistemática y planificada, destinada a habilitar para la realización de tareas progresivamente más complejas y responsables, a actualizar los conocimientos y habilidades exigidos por el continuo desarrollo tecnológico y a lograr una mejora de la competencia personal haciendo del trabajo una fuente de aprendizaje y de satisfacción.

En definitiva, planteamos en esta asignatura la formación, no como un aspecto aislado e independiente de la actividad de la empresa sino como un Instrumento integrado en la planificación estratégica de la organización que ha de ayudar a conseguir los objetivos planteados, mejorar su funcionamiento y aumentar el nivel de satisfacción de las personas que la integran.

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos
Bloque 1 El rol estratégico del departamento de recursos humanos
Introducción
Diferencias entre ambiente laboral y ambiente personal Rompiendo mitos
El factor humano como valor estratégico de la empresa
Evolución de la gestión de los RRHH
Evolución histórica Evolución de las relaciones laborales en la empresa
Funciones de la Dirección de Recursos Humanos
Teoría de Mc Gregor Funciones Soft y Hard Funciones por áreas de gestión Gestión moderna de personas
El rol estratégico de la Dirección de RRHH
Definición de estrategia Modelo de pensamiento estratégico Proceso de planificación de la estrategia Organización de la estrategia Marco de la gestión de RRHH como rol estratégico Modelo de roles múltiples de RRHH (David Ulrich) Socio estratégico Agente del cambio Experto administrativo Adalid de los empleados
Bloque 2 Gestión integral de recursos humanos por competencias
Emergencia del Talento
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El Talento: Emergencia, definición y características. ➤ La Gestión profesional del talento ➤ La Gestión de Talento en las Organizaciones: quienes, cómo, procesos , técnicas y herramientas. ➤ Practica en la Gestión del talento.
Los mapas esenciales de la gestión integral.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseño estratégico y aplicación de la estrategia.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ El Mapa del puesto ➤ El mapa de las personas
La gestión integral del talento.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El Modelo y Los procesos ➤ Modelo CAPS, cómo estamos hechos y cómo nos relacionamos. ➤ Gestión interna: Dpto. RRHH, managers y propio ➤ Identificación y desarrollo de TU talento
¿Qué son y cómo se aplican las Competencias?
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión por Competencias ➤ Competencias y conductas. ➤ ¿Qué es una Competencia? ➤ Identificación ➤ Evaluación ➤ Desarrollo
Las Competencias como Modelo de Gestión.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Modelo de Gestión. ➤ Modelo integrador para la empresa: engancha el “que” y el “como”. ➤ Modelo de alineamiento estratégico para la organización. ➤ Estudio comparativo de diferentes sectores. ➤ Modelo para la gestión integral de los recursos humanos, ventajas
Bloque 3: Formación y desarrollo
ASPECTOS INTRODUCTORIOS: PRIMERAS IDEAS.
QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE UN PLAN DE FORMACIÓN
LAS POLÍTICAS DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA
<p>Las políticas de formación en la empresa como marco de referencia</p> <p>La formación como inversión o como gasto</p> <p>Las políticas de gestión de recursos humanos</p>
LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN
<p>Los modelos clásicos de la planificación de la formación</p> <p>El modelo integrado de reingeniería de la formación o enfoque pedagógico.</p>
LA ESTRUCTURA BÁSICA DE UN PLAN DE FORMACIÓN
<p>Detectar las necesidades de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> Los ámbitos de estudio Las técnicas para detectar las necesidades de formación Las fuentes de donde emanan las necesidades Los criterios de prioridad básicos <p>Criterios para planificar</p> <ul style="list-style-type: none"> Los objetivos estratégicos de la empresa La cultura de la empresa Los paradigmas de formación <p>Fases de elaboración</p> <ul style="list-style-type: none"> Formulación de objetivos Planificación operativa Contenidos Actividades Métodos <i>Planificación logística</i> Formadores Organización Duración Presupuesto Recursos <p>Comunicar el plan</p> <ul style="list-style-type: none"> A la dirección y el personal de línea A los formadores

<p style="text-align: center;">A los participantes</p> <p>Líneas de ejecución</p> <p style="text-align: center;">Seguimiento y control del proceso</p> <p style="text-align: center;">Revisión constante de las acciones (feed-back)</p> <p style="text-align: center;">Análisis de imprevistos</p> <p>Evaluación del Plan de Formación</p> <p style="text-align: center;">Los agentes de la evaluación</p> <p style="text-align: center;">Los elementos de la evaluación</p> <p style="text-align: center;">Los momentos de la evaluación</p> <p style="text-align: center;">Los instrumentos de la evaluación</p>
LA VENTA DEL PLAN DE FORMACIÓN
<p style="text-align: center;">Negociación del plan de formación interna: Equipo directivo</p> <p style="text-align: center;">Negociación del plan de formación externa: Sindicados</p>
CONCLUSIONES

Competencias – Objetivos

Competencias Genéricas del título-curso

A1. Establecer metas, distinguir los recursos necesarios, planificar las actividades requeridas y evaluar el propio progreso y desempeño.

RA1. Ser capaz de marcarse objetivos específicos, determinando el intervalo temporal previsto para su consecución.

RA1. Poder identificar los recursos necesarios para conseguir sus metas.

RA1. 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.

RA1. Poseer la capacidad de auto-analizar su comportamiento, auto-criticarse, aceptar los errores e intentar mejorar.

A2. Manejar eficientemente la información, sabiendo captarla de fuentes secundarias: bibliografía científica o especializada, así como de otras fuentes documentales de rigor, y fuentes primarias: recopilar información de otras personas.

RA2. Conocer las fuentes de información fiables y especializadas de su área de estudio o trabajo.

RA2. Acostumbrarse a consultar dichas fuentes de información como parte habitual de su trabajo.

RA2. Saber identificar y llegar a las personas adecuadas que pueden proporcionar la información necesaria en caso de tener una carencia.

A3. Preparar informes orales y escritos, así como elaborar presentaciones audiovisuales de impacto.

RA3. Ser capaz de organizar las ideas que se desea exponer, ya sea de manera oral o escrita, siguiendo una estructura lógica y ordenada.

RA3. Conocer los recursos visuales, auditivos, o de cualquier otro tipo que consigan atraer la atención sobre el discurso.

A4. 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. 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.

RA4. 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.

RA4. Desarrollar la capacidad de establecer los objetivos de un equipo de trabajo y motivar a los integrantes para su consecución.

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

A5. 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.

RA5. Reconocer las propias carencias en cuanto a conocimientos, habilidades, o cualquier otro recurso y actuar en consecuencia.

A10. Desarrollar la capacidad de pensar y actuar de manera creativa, buscando nuevas formas de hacer las cosas.

RA10. Tener la capacidad de identificar y plantear un problema de manera divergente.

RA10. Ser capaz de solucionar los problemas o enfrentarse a situaciones cotidianas o novedosas desde perspectivas diferentes a las habituales.

RA10. Generar ideas originales y útiles.

Competencias Específicas del área-asignatura

B4. Conocer las características actuales de los recursos humanos en las organizaciones, siendo capaz de analizar la dimensión humana en el marco de la actividad empresarial.

RB4. Sensibilizarse acerca de la importancia que el trabajo tiene en la vida y bienestar de las personas.

RB4. Darse cuenta de que las empresas son grupos de personas que interactúan continuamente y que tienen necesidades, motivaciones y objetivos diferentes y cambiantes.

RB4. Tener en cuenta las múltiples consecuencias sobre las personas, ya sean de la propia compañía o externas a ella, que tienen las decisiones que se toman en las organizaciones.

B5. Planificar estratégicamente las distintas políticas de Recursos Humanos de una organización en función de la estrategia empresarial adoptada por la Alta Dirección, para contribuir de esta manera a la consecución de los objetivos establecidos.

RB5. Conocer cómo y porqué los objetivos del departamento de RR.HH. se derivan de los objetivos estratégicos de la organización.

RB5. Ser capaz de establecer el impacto de una determinada política de gestión de recursos humanos en la empresa.

B6. Conocer las grandes funciones de los Recursos Humanos, reconociendo los temas claves que preocupa a los responsables de RR. HH. en las empresas actuales.

<p>RB6. Ser consciente de la importancia de cada una de las funciones que se llevan a cabo en un departamento de Recursos Humanos.</p> <p>RB6. Conocer las influencias y dependencias mutuas de las distintas funciones de RR.HH.</p> <p>RB6. Distinguir cuáles son los temas emergentes de la práctica de los RR. HH.</p> <p>B8. Conocer y saber aplicar el Modelo más conocido y empleado en la mayoría de las empresas multinacionales y nacionales de Gestión de RRHH: el Modelo de Gestión por Competencias.</p> <p>RB8. Ser capaz de distinguir, establecer y definir las competencias necesarias para el éxito global de una organización, así como de cada uno de sus puestos de trabajo.</p> <p>RB8. Poseer una visión amplia del propósito, la finalidad y los beneficios del análisis y la descripción de puestos de trabajo en la operativa y la puesta en práctica de las políticas de Recursos Humanos.</p> <p>RB8. Conocer una metodología contrastada de análisis y descripción de puestos basada en el enfoque cliente – proveedor interno.</p> <p>B10. Saber diseñar e implementar el plan de formación de la empresa, velando por la distribución equitativa y justa de oportunidades.</p> <p>RB10. Conocer el papel fundamental de la formación de los trabajadores para el logro de los objetivos de una organización.</p> <p>RB10. Saber analizar las necesidades formativas de los integrantes de la organización para el buen desempeño de sus respectivos puestos de trabajo.</p> <p>RB10. Ser capaz de desarrollar y ejecutar todo tipo de acción formativa.</p>

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
- .- Resolución de casos prácticos relativos a los contenidos de los bloques temáticos.
- .- Simulaciones de resolución de problemas y toma de decisiones
- .- Role playing.- Debates.- 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.

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	CRITERIOS	PESO
La valoración final de los alumnos resultará de la combinación:		
I.	De la evaluación final	
II.	De la evaluación de los trabajos presentados en clase.	
III.	De la valoración individual sobre la aptitud / actitud de cada alumno en base a determinados criterios como: la participación en clase de los alumnos, la calidad de sus intervenciones, la calidad en la preparación y presentación de los trabajos, predisposición y compromiso, iniciativa, asistencia.	
III.	La participación en clase de los alumnos, la calidad de sus intervenciones, la calidad en la preparación y presentación de los trabajos, predisposición y compromiso, iniciativa, asistencia	20%
II.	De la evaluación de los trabajos presentados en clase	40%
I.	Trabajo o prueba final	40%

El detalle de la evaluación de cada uno de los desarrollos específicos se encontrará en la planificación que entrega cada profesor.

Se requiere un mínimo de 75% de asistencia a la asignatura para aprobar.

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO			
HORAS PRESENCIALES			
Clases teóricas	Clases prácticas	Actividades académicamente dirigidas	Evaluación
10	10	25	5
HORAS NO PRESENCIALES			
Trabajo autónomo sobre contenidos teóricos	Trabajo autónomo sobre contenidos prácticos	Realización de trabajos colaborativos	Estudio
15	20	20	20
CRÉDITOS ECTS:			5

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica
El rol estratégico del departamento de recursos humanos
<ul style="list-style-type: none"> - "La dirección y el desarrollo de personas – un reto para el siglo XXI". Salvador Torres, Pearson Educación S.A. 2006 Biblioteca AEDIP. - "Como implantar la gestión por competencias", Capital Humano, mayo 1999 - "La quinta disciplina". Peter Senge - "Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos". Marta Alicia Alles. Ranica 2006 - "Dirección estratégica de Recursos Humanos". Marta Alicia Alles. 2005 - "La gestión adecuada de las personas". Alfonso Jiménez. Ed. Díaz Santos 2005 - "Evaluación de resultados". Varios autores. Granica 2000 - "Un timón en la tormenta". Ángel Baguer Alcalá. Ed. Díaz Santos 2001 - "El futuro de la Dirección de Recursos Humanos". David Ulrich. 2007 - "La nueva dirección de personas". José María Gasalla, Ed Pirámide, 2009 - "Recursos Humanos Champions". Dave Ulrich. Ed. Granica 2006

Gestión integral de recursos humanos por competencias

BÁSICAS

- ACTUALIDAD. Personas y Empresas. Diciembre 1995 y Julio 1996.
- ALCALA Y otros." La entrevista de Selección" CIE DOSSAT 2000
- ARRAIZ PITILLAS, Jose I. "Retribuir el futuro". Editorial Santillana. 1999.
- BALCELLS. J. "Identificación del Potencial. Aplicaciones en la empresa". Caixa D'Estalvis de Terrassa.
- BELLACK,A Y HERSEN,M. "Manual práctico de Evaluación de Conducta" DDB 1993
- WBLOMMENSTHAL. "Competence" Personel. 1982.
- BOYATZIS. "The Competent Manager". John Wiley & Sons. 1982.
- C. ARGYRIS. "Theaching smart People How to Learn", Harvard Business Review, 69 (3): 99-109. 1991.
- CANTERA, y otros "Ingeniería por competencias "Capital humano,nº95,nov 1996.
- CLUTTERBUCK, D y DEARLOVE, D. "Como aumentar el prestigio". Ediciones Gestión 2000. 1995.
- CRESPO LOPEZ y otros."Técnicas de Modificación de Conducta" DYKINSON.1998
- Daziel, M, et all: Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. 1996
- ERNEST&YOUNG Consultores, "Adecuación persona-puesto".
- FERNANDEZ LOPEZ, JAVIER "Gestión por Competencias. Un modelo estratégico..." Prentice Hall.2005
- F. HERZBERG, B. MAUSNER, B. SNYDERMAN. "The motivation to Work". Nueva York, Nueva York. Wiley. 1959.
- G.V. BARRET y R.L. DEPIONET. "A reconsideration of testing for competence rather than intelligence", American Psychologist, 6 (10): 1012-1024.
- GARDNER, H. "Mentes líderes". Piados. Barcelona. 1998.
- GILBERT. Thomas. F. "Human competence. Engineering Worthy Performance" International Society for performance Improvement.1996.
- GOLEMAN, D. "Inteligencia Emocional". Kairós.1998
- GOLEMAN, D. "La práctica de la Inteligencia Emocional" Kairós.1999
- GOMEZ PIN, VICTOR. (2006). "Entre lobos y autómatas". Espasa
- HAMEL y PRAHALAD. "Compitiendo por el futuro". Ediciones Diaz Santos.1995
- HAMEL, H. WILEY&SONS, "competence based Competition".
- HAYGROUP. "Las competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos". 1996.
- HEMEL, Ulrich, "Valor y valores.Etica para Directivos". Ediciones Deusto. 2003
- ILLESCAS PEREZ, J. "Introducción a las competencias:¿por qué son <<lo que hay que tener>>capital humano1997
- J.C. FLANAGAN. "The Critical Incident Technique". Pscyological Bulletin, 51:327-358.1954.
- JERICO, Pilar. "Gestión del talento"Prentice Hall.2000.
- JOLIS, Nadine. "Piloter les Compétences. De la logique de poste a l'atout-compétence". Les éditions d'organisation.1997.
- KOLB, D.A. "Experiential Learning". New York. Prentice Hall. 1984.
- LE BOTERF, GUY. "De la compétence". Editions d'Organization, 1995.
- LE BOTERF, GUY. "Ingeniería de las competencias". Ediciones Gestión S.A. 2.000.
- LEVI-LEBOYER, Claude. "Gestión de las competencias". Gestión 2000.Barna 1997.
- M. EDWARDS, A. EWEN, ANN. "360 feedback". Amacom. 1996.
- M. SMITH e I. ROBERTSON. "Assessing Competencies". Londres. McGraw Hill. 1992.
- MARTIN SELIGMAN, "psicología positiva".
- McCLELLAND, D.C. "Testing for competence rather than intelligence". American Psychologist, 28 (1), 1-14.1973
- MITRANI y otros. "Las competencias: Clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos". Deusto. 1992.
- MOSTERIN, Jesus (2006) " La naturaleza humana" Espasa Calpè.

- OLLEROS, Manuel. "El proceso de captación y selección de personal", Aedipe, Bilbao.
- ORDÓÑEZ y otros. "Modelos de experiencias innovadoras en la gestión de los Recursos Humanos". Ediciones Gestión 2000. 1996.
- ORTIZ, Jose María. "La gestión por competencias y Cuadro integral". Capital Humano nº 132 y 131 Abril 2000.
- P.M. FITTS y M.I. POSNER. "Human Performance". Belmont, Books Cole. 1967.
- PUCHOL, L. "Dirección y Gestión de Recursos Humanos". Editorial ESIC, Madrid, 1995.
- R. BOAM y P. SPARROW, eds. "Designing and achieving competency". Londres. McGraw Hill.
- R. BOYATZIS (1982), "The Competent Manager", Nueva York, John Wiley&Sons, New York. 1982.

Formación y desarrollo de recursos humanos

BÁSICAS

- Guía práctica para la elaboración de un plan de Formación en la Empresa. Ed. FUNDACIÓN CONFEMETAL, Madrid (España) 1998
- PALACIOS PLAZA, J. Medición del impacto y la rentabilidad de la formación. "Como llegar al ROI de la formación". Ed. Díaz de Santos, Madrid (España), 2008
- Gallego, D. y Alonso, M2 C. (1995). La organización que aprende: Un enfoque proactivo para un contexto de calidad y competitividad. Capital Humano, 84 (diciembre).
- Alvira, F. (1991). Metodología de la evaluación de programas. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Aubrey, R. y Cohen, P. (2005). La organización en aprendizaje permanente. Estrategias prácticas para ganar ventajas competitivas. Bilbao: Deusto.
- Barreda, R. (2005). La función de educación en la empresa moderna. Madrid: Conorg.
- Buckley, R. y Caple, 1. (2001). La formación. Teoría y práctica. Madrid: Díaz de Santos.
- Colom, A., Sarramona, J. y Vázquez, U. (1994). Estrategias de formación en la empresa. Madrid: Narcea.
- Goldstein, 1. L. (1986). Training in organizations. California: Brooks-Cole.

COMPLEMENTARIAS

- BIRKENBIHL, M: Formación de Formadores "Train the trainer". Ed. Paraninfo, Madrid (España), 1996
- Kirkpatrick, O. L. (1967). Evaluation of training. En Carig and Bittle (eds.), Training and development handbook. New York: McGraw Hill.
- O'CONNOR, J; SEYMOUR, J. Plan para Formadores. Ed. Urbano, Barcelona (España), 1996
- RAMIREZ del RIO, A. Valoración de la Formación. Como rentabilizar los costes de Formación. Ginker Asociados División. Ed. Madrid (España), 1997