

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre	DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Titulación	MBA
Semestre	1º/2º
Créditos ECTS	3
Carácter	OBLIGATORIA
Departamento	GESTIÓN EMPRESARIAL
Área	RECURSOS HUMANOS

DATOS DEL PROFESORADO (primer semestre- Grupo docencia en Español)	
Nombre	Maria José Martín
Departamento	Facultad de CCEE – Dpto. Gestión Empresarial
Área	Recursos Humanos
Despacho	Alberto Aguilera 23: OD309 (Jefatura de Estudios. 3ª Planta)
e-mail	mariajo@comillas.edu
Teléfono	91 542 28 00. Ext.: 2285
Horario de Tutorías	Disponibilidad total con cita previa por email
DATOS DEL PROFESORADO (primer semestre- Grupo docencia en Inglés)	
Nombre	Alejandro Navarro
Departamento	ICADE Business School
Área	Recursos Humanos
Despacho	c/ Rey Francisco, 4
e-mail	alnavarro@icade.comillas.edu
Teléfono	91 542 28 00.
Horario de Tutorías	Disponibilidad total con cita previa por email

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.

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.

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 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.**

TEMA 4: POLÍTICAS DE RETENCIÓN DEL TALENTO.

El objetivo de éste tema es 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 .**

Competencias

Competencias Genéricas de la asignatura

CG 2. Gestión de la información y de datos como elementos clave para la toma de decisiones y la identificación, formulación y resolución de problemas empresariales.

RA 1. Conoce, sintetiza y utiliza adecuadamente una diversidad de recursos bibliográficos y documentales.

RA 2. Discierne el valor y la utilidad de diferentes fuentes y tipos de información.

CG 5. 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

RA 1. Utiliza el diálogo para colaborar y generar buenas relaciones.

RA2. Escucha las opiniones de los demás y establece diálogos constructivos.

RA 3. Es capaz de realizar un intercambio persuasivo de ideas a través de un proceso negociador para llegar a acuerdos con otros.

RA 4. Conoce la técnica del debate y la oratoria y sabe emplearla en cuestiones profesionales.

RA 5. Valorar el potencial del conflicto como motor de cambio e innovación.

RA 6. Comunica sus ideas de manera efectiva y argumentada.

RA 7. Busca el valor de los demás miembros de equipo y potencia sus habilidades y fortalezas, haciendo que se sientan parte importante del equipo

RA 8. Lidera el trabajo del equipo, organizando y delegando las tareas correctamente.

CG 6. Compromiso ético en la aplicación de valores morales y los de la organización frente a dilemas éticos y de responsabilidad social corporativa

RA 1. 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.

CG 7. 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

RA 1. Gestiona el tiempo de trabajo personal para realizar las actividades de aprendizaje, cumpliendo con los plazos establecidos de entrega.

RA 2. Establece prioridades seleccionando adecuadamente las estrategias y recursos en función de las demandas.

Competencias Específicas de la asignatura

CE4: Reconocer la gestión de las personas en las organizaciones como una propuesta de valor para todos los stakeholders.

Para ello el alumno debe ser capaz de:

• **Explicar la relevancia (propuesta de valor) de la Dirección de RR HH en las organizaciones del siglo XXI.**

- *Demostrar cómo una correcta gestión de los recursos humanos influye en la empresa siendo una ventaja competitiva.*
- *Explicar los beneficios de la gestión integral de los procesos de recursos humanos y la relación que ha de existir entre ellos para que se refuerce la función.*

• **Describir la función de empleo en su proceso aditivo vinculando la toma de decisiones de la función de empleo y de sus políticas a la estrategia empresarial**

- *Explicar los objetivos del proceso de selección de personal estudiando sus fases y las técnicas empleadas en dicho proceso.*
- *Diseñar su propia estrategia de búsqueda de empleo a la luz de las nuevas tendencias en e-recruitment*

• **Reportar sobre las políticas de alto rendimiento: formación y desarrollo**

- *Analizar el enfoque sistémico de la formación y cada una de sus fases: diagnóstico de necesidades, diseño del plan de formación, implementación y evaluación.*
- *Explicar de qué manera se integran las necesidades personales y organizativas en los programas de desarrollo profesional o planes de carreras estableciendo una cultura organizativa que los respalde.*
- *Explicar el valor añadido de las nuevas tendencias en formación y desarrollo profesional.*
- *Dado un supuesto empresarial, evaluar el potencial de los empleados para identificar el talento gerencial y proyectar después diferentes programas de desarrollo profesional y planes de sucesión.*

• **Reconocer la importancia de los sistemas de Gestión del desempeño**

- *Comprender el concepto de evaluación del desempeño, sus objetivos principales y las aplicaciones que tiene como herramienta de gestión de los recursos humanos, sobre todo, como instrumento de mejora y desarrollo del empleado.*
- *Diseñar un plan para implantar un Sistema de Gestión del Desempeño.*
- *Valorar las nuevas tendencias en Evaluación del desempeño.*

• **Explicar las políticas de compensación.**

- *Distinguir los principales factores que integran las actuales políticas de compensación.*
- *Reconocer las características indispensables de cualquier política retributiva eficaz. (motivación, equidad interna, competitiva externamente)*

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	Competencias
Lecciones de carácter expositivo	CG2 / CG6 / CE4
Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos	CG2 / CG6 / CE4
Tutoría académica	CG2 / CG5 / CG6 / CE4
Debates	CG5 / CG6 / CE4
Simulaciones, juegos de rol, dinámicas de grupo	CG5 / CG6 / CE4
Metodología No presencial: Actividades	Competencias
Estudio individual y lectura organizada	CG2 / CG7 / CE4
Trabajos en equipo para la investigación de la materia.	CG2 / CG5 / CG7 / CE4

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN¹

Actividades de evaluación	CRITERIOS	PESO
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.	10%
Examen final escrito sobre los fundamentos teóricos estudiados en la asignatura.	Capacidad comprensiva y relacional. Capacidad argumentativa y expositiva.	50%

EVALUACIÓN EN LA CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA: el alumno que haya suspendido la asignatura en la convocatoria ordinaria deberá realizar un examen en el que tendrá que resolver un caso práctico con soporte teórico (50%) y presentar asimismo la resolución de dos casos prácticos (50%) debiendo estar aprobadas ambas partes para poder hacer la media.

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO			
HORAS PRESENCIALES			
Clases teóricas	Clases prácticas	Actividades académicamente dirigidas	Evaluación
10	10	8	2
HORAS NO PRESENCIALES			
Trabajo autónomo sobre contenidos teóricos	Trabajo autónomo sobre contenidos prácticos	Realización de trabajos colaborativos	Estudio
10	10	15	10
CRÉDITOS ECTS 3: 3*25 horas =75 h de trabajo			

¹ ES IMPRESCINDIBLE TENER APROBADOS TODOS LOS ELEMENTOS DE LA EVALUACIÓN PARA HACER LA MEDIA GLOBAL.

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Libros de texto
<p>Gomez-Mejía, L., Barkin, D. & Cardy. R., (2013): Managing Human Resources. Pearson: Prentice Hall. New Jersey.</p> <p>Robbins, S.P. & Judge, T. A., (2013): Organizational Behavior. Person: Education Ltd. Essex.</p> <p>Ulrich, D & Brockbank,W. (2007): La propuesta de valor de recursos humanos. Deusto S.A. Ediciones.</p>
Artículos
<p>Se proporcionarán en clase a los presentes para su trabajo en el aula, en su caso. Además, se encuentran en la web de la asignatura interesantes artículos e informes de tendencias en gestión de RR. HH. elaborados por las más relevantes instituciones académicas y empresariales.</p>
Páginas web
<p>Portal de Recursos de la Asignatura y links de interés sobre Dirección de RRHH</p>
Apuntes
<p>Resúmenes y/o presentaciones disponibles en el Portal de Recursos</p>
Otros materiales
<p>Documentales visionados en clase</p>

Subject's details	
Name	Human Resources Management
Program	MBA
Semester	1
ECTS	3 ECTS
Character	Compulsory
Department	BUSINESS MANAGEMENT
Area	Organizational Behavior

Professor details	
Name	Alejandro NAvarro
Departament	ICADE Business School
Area	Human Resources
Office	C/ Rey Francisco, 4
Email	alnavarro@icade.comillas.edu
Phone	91 542 28 00.
Attention to Students	By appointment.

SPECIFIC DETAILS OF THE SUBJECT

Context of the subject

Contribution to the professional profile of the Master program

Nowadays, management roles need a comprehensive perspective to be able to connect all areas and deal with diverse problems: people management, strategy definition, organizational structure and new ways to develop work. The central theme of the subject is the achievement of organizational goals through people, and it covers the major topics of strategy, systems, structure and resources, specially employees.

Human Resources Management is a compulsory and fundamental subject of the Master in Business Administration. It provides students with the competencies they need to maximize their own performance and that of those they are responsible for in a professional environment.

The subject covers the major functions of human resources management, but not only from the expert in HR, but also for any manager who needs to know them in order to set the fundamental strategic guidelines to be followed.

It is essential to obtain a full and practical perspective of essential HR concepts and techniques, with a particular focus on using human resource practices to improve performance, productivity, and profitability at work. This is the real spirit of this subject within the MBA, to train future managers and team leaders aware of the importance of people in organizations, that understand the complexity of companies and are able to design and implement HR policies and manage their team members.

This subject is taught under the umbrella of fundamental knowledge on Organizational Behavior learned along the Master program. This knowledge is meant to develop conceptual, technical and interpersonal competencies, such as: Leadership and change management, Negotiation and conflict management, Intercultural and diversity management, or Knowledge management. All subjects in this area have a fully applied character.

Modules and Contents

Contents – Modules

Module 1: CREATING THE ENVIRONMENT: THE IMPORTANCE OF INDIVIDUALS AND RELATIONSHIPS MANAGEMENT WITHIN THE ORGANIZATIONS

This module's objective is to help the student understand the importance of comprehensive Human Resources management nowadays and what his/her role as a future manager will be.

- 1.3. **State-of-the-art in Human Resources Management.**
- 1.4. **Strategic Human Resources Planning.**

Module 2: TALENT ATTRACTION AND SELECTION POLICIES

This module explains the process and tools to attract talent to an organization. The tools to manage his/her own job search process are also considered.

- 2.1. Employer Branding.**
- 2.2. Analysis of candidate's profile. Job and competences analysis.**
- 2.3. Recruitment sources and selection criteria.**
- 2.4. Personnel selection. Tools.**

Module 3: HIGH PERFORMANCE POLICIES: TRAINING, DEVELOPEMENT AND PERFORMANCE MANAGEMENT

3 objectives are pursued in this module:

- To analyze the training process from a systemic perspective, revising the a available tools and novelties in this area.
- To learn how to identify, plan and grow talent within organizations; think about students' future responsibility in this process, both as individuals and leaders.
- To understand the performance appraisal concept, its objectives and, steps and applications. New trends will also be analyzed.

- 3.1. Importance of planning the training process to manage talent development.**
- 3.2. New trends in personnel training.**
- 3.3. The career plan.**
- 3.4. New trends in professional development: coaching, mentoring.**
- 3.5. Definition of the process and reasons for implementing performance appraisal. Conditions for the success of PA.**
- 3.6. Appraisal tools and feedback 360°.**

Module 4: TALENT RETENTION POLICIES

This module will help understand the fundamentals of a salary system, focusing on the main aspects that affect employers and employees as well.

- 4.1. Designing and Administering Salaries & Benefits.**
- 4.2. Other motivational tools.**

Competencies

Generic Competencies of the subject

CG 2. Information and data management as key elements for decision making and identification, formulation and solution of organizational problems.

RA 1. Knows and is able to synthesize and use adequately diverse bibliographic and documentary resources.

RA 2. Knows the value and utility of different sources and types of information.

CG 5. Interpersonal skills such as listening, negotiation and persuade, along with the ability to work in multidisciplinary teams to function effectively in different tasks and when appropriate, take the leadership responsibility.

RA 1. Dialogues to cooperate and establish good relationships.

RA2. Listens to others and sets constructive dialogue.

RA 3. Is able to Exchange ideas in a persuasive way through a negotiator process in order to reach an agreement with other people.

RA 4. Knows the debate technique and oratory and knows how to use it for professional matters.

RA 5. Values the potential of conflicts as a driver of change and innovation.

RA 6. Is able to communicate effectively.

RA 7. Knows the value of everyone else in the team, fosters their abilities and strengths; Lets them know they are an important part of the team.

RA 8. Leads teamwork, organizing and delegating tasks appropriately.

CG 6. Ethical compromise to apply moral and organizational values when facing ethical and corporate social responsibility dilemmas.

RA 1. Cares for human rights and interests when dealing with any economical or organizational issue.

RA2. Approaches dilemmas from a humanistic point of view, respecting fundamental rights within a frame of peace culture and democratic values.

CG 7. Time management ability in order to improve personal and team's effectiveness

RA 1. Manages his own working time, meeting deadlines.

RA 2. Sets priorities, selecting the most appropriate strategies and resources according to demands.

Specific Competencies of the subject

CE4: To identify people management within an organization as a value proposition for all stakeholders.

To do so the student needs the ability to:

- **Explain the relevance (value proposition) of HR Management within 21st century organizations.**

- *Shows how effective human resources management impacts the organization, being a competitive advantage.*
- *Explains the benefits of comprehensive management of human resources processes and the necessary relationship among them all in order to maximize results.*

- **Describe the employment function linking decision making on this issue to organizational strategy policies.**

- *Explains the objectives of the selection process, studying its phases and techniques.*
- *Designs his/her own employment search strategy in the light of new trends on e-recruitment.*

- **Report on high performance policies: training and development.**

- *Analyzes the systemic approach of training and its phases: needs diagnosis, training plan design, implementation and evaluation.*
- *Explains how personal and organizational needs must be integrated within professional development plan, setting a supportive organizational culture.*
- *Explains the value of new trends in training and professional development.*
- *Assesses the potential of employees to identify managerial talent and design professional development programs and succession plans.*

- **Recognize the importance of performance management systems.**

- *Understands the concept of performance appraisal, its main objectives and applications, especially as improvement and development tool.*
- *Design a plan to implement a Performance Management System.*
- *Value new trends in performance appraisal.*

- **Understand salary and compensation policies.**

Distinguishes the main factors included in current compensation policies.

Recognizes the indispensable features of an effective compensation plan (motivation, internal equity, externally competitive)

TEACHING METHODS

General methodological aspects of the subject

The main teaching approach of this subject is practical, focus on the student's learning process, fostering autonomy and active participation in the process, in order to help develop the necessary competencies to successfully perform in the professional environment.

To assist in the development of the aforementioned contents and competencies, the following activities will be carried out:

Classroom Activities	Competencies
Traditional lectures	CG2 / CG6 / CE4
Business cases and other exercises (individual or in groups)	CG2 / CG6 / CE4
Tutorial sessions	CG2 / CG5 / CG6 / CE4
Debates	CG5 / CG6 / CE4
Role-playing, group dynamics, simulations	CG5 / CG6 / CE4
Independent Activities	Competencies
Independent Study, literature reviews	CG2 / CG7 / CE4
In-Group Research Reports	CG2 / CG5 / CG7 / CE4

ASSESSMENT ACTIVITIES AND CRITERIA²

Assessment activities	Criteria	Weight
Coursework, business cases and other exercises (individual or in groups)	Thoroughness and professionalism. Teamwork and practical application.	40 %
Participation of the students during the sessions	Regular interventions of the student in the classroom, Thoroughness with the subject. Proactivity. Interest in the subject. Information presentation.	10 %
Written final exam about subject content	Comprehension of the matter. Relational, reasoning and communication capability	50 %

WORKING HOURS OF THE STUDENT			
HOURS IN THE CLASSROOM			
Lectures	Practical sessions	Academic directed activities	Assessment
10	10	8	2
INDEPENDENT WORKING HOURS			
Autonomous work on theoretical contents	Autonomous work on practical contents	Collaborative work	Individual study
10	10	15	10
3 ECTS CREDITS: 3*25 hours =75 h			

² All assessment criteria must be fulfilled/passed in order to obtain a grade average.

Bibliography & Resources

Textbooks
<p>Gomez-Mejía, L., Barkin, D. & Cardy. R., (2013): Managing Human Resources. Pearson: Prentice Hall. New Jersey.</p> <p>Robbins, S.P. & Judge, T. A., (2013): Organizational Behavior. Pearson: Education Ltd. Essex.</p> <p>Ulrich, D & Brockbank, W. (2005): The HR Value Proposition. Harvard Business School Press. Boston.</p>
Papers & reports
<p>Provided to the students in class. More relevant reports available at the Student Portal.</p>
Websites
<p>Student Portal and external links to websites of interest.</p>
Class presentations
<p>Class presentations available at Student Portal.</p>
Other resources
<p>Documentaries and movies.</p>