

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre	Herramientas para la Gestión de Personas
Titulación	Máster Universitario en Recursos Humanos
Curso	Primero
Semestre	Segundo
Créditos ECTS	5
Carácter	Obligatoria
Departamento	ICADE Business School
Área	Recursos Humanos

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Luis Garvía Vega Jose María Ortiz Javier Fernández López Esther Castaño Huerta
CV	http://web.upcomillas.es/profesor/lgarvia http://web.upcomillas.es/profesor/fjfernandez http://web.upcomillas.es/profesor/ecastano
Departamento	ICADE Business School
Área	Recursos Humanos
e-mail	lgarvia@comillas.edu jmortiz@comillas.edu javierfernandeznext@gmail.com ecastano@iberdrola.es
Horario de Tutorías	Disponibilidad continua vía mail

Profesor	
Nombre	Pedro Cesar Martínez Morán María Ortín García
CV	http://web.upcomillas.es/profesor/pmartinez http://web.upcomillas.es/profesor/mortin
Departamento	ICADE Business School
e-mail	pmartinez@comillas.edu mortin@icade.comillas.edu
Horario de Tutorías	Disponibilidad continua vía mail

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. Dentro de este contexto, el concepto de marca personal y profesional en Internet tendrá una especial relevancia.

La descripción de puestos constituye la base y fundamento del reclutamiento, la selección, la planificación de carreras y la evaluación del desempeño.

La descripción de puestos constituye el principal condicionante del éxito de estas funciones y persigue un objetivo estratégico fundamental: incorporar al perfil de los puestos de trabajo (definidos en términos de funciones e interrelaciones) las competencias estratégicas propias de cada organización, es decir, su propio modo de hacer, sus ventajas comparativas y competitivas.

La organización se materializa en cadenas de puestos con la misión de 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).

Para ello se aporta al alumno una metodología contrastada de análisis y descripción de puestos basada en el enfoque cliente–proveedor interno a partir del modelo Porter, que persigue que la estructura de ocupaciones de una organización se derive de las estrategias de diferenciación

Otro pilar esencial de la gestión eficaz y eficiente de personas es la **Comunicación corporativa**. Aprender a manejar todos los elementos que la integran y saber planificarlos adecuadamente resulta de vital importancia para los alumnos puesto que:

- Al ser la información un recurso estratégico, la Comunicación se convierte hoy día en una herramienta fundamental de la gestión empresarial, habiendo pasado de ser una moda a ser una cultura.
- Ayuda a impulsar el liderazgo y comprometer a los empleados (transmitiendo confianza, compartiendo objetivos, generando sentimiento de pertenencia, etc.) y en el desarrollo del Proyecto común es una asignatura pendiente para muchas empresas.
- El plan de Comunicación interna constituye una herramienta de demostrada relevancia para motivar, involucrar y conseguir un clima adecuado e influye directamente en los resultados financieros.
- La responsabilidad de la Comunicación interna recae en muchas organizaciones sobre el departamento de Recursos Humanos.

Gestión del conocimiento. Los avances en innovaciones tecnológicas experimentados en los últimos años, tales como el Big Data, el Cloud o el Internet de las cosas, han supuesto una transformación importante (cuarta revolución industrial, o fábrica/industria/tecnología 4.0) en la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones. En este sentido, el perfil de directivo/responsable de Recursos Humanos (HR) no es una excepción y requiere actualmente, en su proceso de toma de decisiones, pasar de una actitud reactiva a la anticipación del futuro con el menor margen de error posible. Es aquí donde sobresale el reciente concepto de *HR Analytics*, herramienta clave en la gestión del conocimiento sustentada en la combinación de tecnología y ciencia de los datos. La gestión del conocimiento en el área HR basada en el *HR Analytics* permite abordar nuevas oportunidades en la optimización de procesos claves, tales como: 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.

En síntesis, el presente módulo pretende exponer a los alumnos los conceptos clave de la gestión del conocimiento de las organizaciones basada principalmente en tecnología 4.0; dentro del ámbito de los RRHH. Para ello se expondrán y realizarán en clase casos prácticos de *HR Analytics*.

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos
Bloque 1 Técnicas de investigación aplicadas a Recursos Humanos
Tema 1. Primeros Pasos
Se trabajará sobre el Excel de trabajo 1. Actividades que se realizarán: Grupos de trabajo (2 personas) Primeros pasos con el Excel Referencias relativas y absolutas
Tema2. Atajos del teclado
Se continuará trabajando con el Excel de trabajo 1. Actividades que se realizarán: Concatenar Copiar y pegar Primeros cálculos
Tema 3. Análisis de información
Se trabajará sobre el Excel de trabajo 2. Actividades que se realizarán: Municipios de Madrid (trabajando con muchos datos) Primeros pasos con funciones.
Tema 4. Funciones en Excel
Se continuará trabajando con el Excel de trabajo 2. Actividades a realizar: Funciones: texto Funciones: fecha y hora Funciones: hallar y extraer. Funciones: carácter, generación de números aleatorios y formas especiales de pegar.
Tema 5. Preparando el contenido
Se trabajará sobre el Excel de trabajo 3. Actividades a realizar: Repaso de funciones Funciones avanzadas Funciones anidadas
Tema 6. Preparando el continente. Gráficos y formato
Se continuará trabajando sobre el Excel de trabajo 3. Actividades que se realizarán: Formato condicional Gráficos Tablas dinámicas
Tema 7.
Se trabajará sobre varios modelos de tablas disponibles en Moodle y el alumno desarrollará sus propios archivos. Actividades que se realizarán: Trabajar con documentos de terceros Plantillas y documentos de Google (filetype:xls) Creando nuestros propios documentos.
Tema 8. Sesión de cierre
Bloque 2: Comunicación corporativa
Definición, objetivos y tipología
¿Qué es la comunicación interna? Regla de oro y premisas: Funciones y responsabilidades. Tipología. Auditorías.
Herramientas eficaces de comunicación interna
Herramientas tradicionales (revista, intranet, <i>newsletter</i> ...) versus nuevas herramientas

(comunicación interna 2.0).
El lenguaje específico de la comunicación interna
Sencillez y <i>storytelling</i> en la comunicación interna La comunicación interna para la gestión del cambio, situaciones de crisis, operaciones corporativas, motivación,...
Casos de éxito en Comunicación Interna
La comunicación interna para la gestión del cambio, situaciones de crisis, operaciones corporativas, motivación,...
Cómo desarrollar un plan de comunicación interna eficaz
Caso práctico
Bloque 3: Gestión del conocimiento. Introducción al análisis predictivo aplicado a los Recursos Humanos
Conceptos de la gestión del conocimiento
Definición. Tipos de herramientas. Beneficios. Gestión del conocimiento en la actualidad. Cuarta revolución industrial. Tecnología 4.0. Big data e Internet de las cosas.
Gestión del conocimiento y gestión de RRHH
Tecnologías y gestión del conocimiento en los RRHH. Del <i>datawarehouse</i> al análisis predictivo. <i>Human Resources Analytics (HRA)</i> Escenarios frecuentes de aplicación del HRA.
Conceptos básicos del <i>Human Resources Analytics (HRA)</i>.
Concepto de significación estadística. Software de análisis. Tipos de datos. Tipos de variables. Estrategias de análisis.
Aplicación práctica del HRA: trabajo de casos.
Análisis de casos en distintos escenarios: detección de minorías y sesgos; <i>engagement</i> ; rendimiento laboral; <i>recruitment</i> ; monitorización impacto intervenciones específicas; bajas voluntarias. Casos prácticos, trabajando análisis exploratorio y descriptivo, análisis de consistencia interna, análisis de fiabilidad, exploración de patrones, medición de relaciones de asociación, análisis de impacto; y, especialmente, análisis predictivo.
Bloque 4: Análisis y descripción de puestos de trabajo
Descripción: conceptos previos
La razón de ser de los puestos de trabajo en una organización: la misión como expresión de su aportación a la consecución de los objetivos estratégicos. Utilidad y aplicaciones de la descripción de puestos en la dirección de recursos humanos: interacciones e interrelaciones con el resto de elementos del sistema integrado de gestión de personas. Diferencias metodológicas y operativas entre puesto y ocupación. Los procesos empresariales (de negocio y de soporte al negocio) como base para el análisis y descripción de las ocupaciones. Funciones, tareas y responsabilidades de las ocupaciones. Del análisis de tareas a la descripción de funciones.
Análisis de puestos.
Formulación de objetivos y responsabilidades para el estudio y análisis de las tareas a desarrollar por las ocupaciones. Programación del análisis de puestos: etapas y productos a obtener. Métodos para la recogida de la información crítica necesaria para la descripción: <ul style="list-style-type: none"> • Los cuestionarios: modelos a emplear por tipología de puesto/ocupación. • La entrevista de revisión de funciones y tareas. • La observación de la ejecución de las funciones desarrolladas por el ocupante de un puesto.

<ul style="list-style-type: none"> • 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. <p>Operativa a seguir para el análisis y la desagregación de funciones y tareas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección (número, cualificación) y formación de analistas. • Formación de los analistas en metodologías y técnicas. • Cómo identificar la naturaleza del puesto: negocio, técnico y soporte. • Normas para la redacción de una ficha de puesto. • Modelo de hoja de descripción. • Circuito para la recogida y tratamiento armonizado y coherente de la información recogida de las diferentes fuentes con los distintos métodos.
Descripción de puestos.
<p>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 intervinientes en 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.</p>
Bloque 5: Challenges and Innovation
Conferencias sobre Innovación, cambio y retos que enfrentarán las empresas en nuestros días.

Competencias - Objetivos
Competencias Genéricas del título-curso
<p>A1. Establecer metas, distinguir los recursos necesarios, planificar las actividades requeridas y evaluar el propio progreso y desempeño.</p> <p>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.</p> <p>A3. Preparar informes orales y escritos, así como elaborar presentaciones audiovisuales de impacto.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>A6. Poseer las competencias necesarias para el establecimiento y mantenimiento de relaciones con otros profesionales, tanto de su propia área como de cualquier otra.</p> <p>A10. Desarrollar la capacidad de pensar y actuar de manera creativa, buscando nuevas formas de hacer las cosas.</p>
Competencias Específicas del área-asignatura
<p>B1. Ser capaz de analizar la realidad empresarial como un todo indivisible, complejo e interrelacionado.</p> <p>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.</p> <p>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> <p>B7. Saber diseñar la estructura organizativa más adecuada para lograr alcanzar las metas de la empresa.</p>

- B.13** Reconocer el papel fundamental de la comunicación para el buen funcionamiento de cualquier tipo de organización.
- B14.** Conocer la influencia de la cultura y el clima organizacional sobre el rendimiento y el bienestar de los trabajadores.
- B17.** Entender la necesidad de la Gestión del Conocimiento en el mundo empresarial de hoy día.
- B24.** Conocer y analizar las competencias personales y de dirección de equipos que todo directivo debe poseer.
- B27.** Saber elegir proyectos a acometer y ser capaz de desarrollarlos de manera profesional.

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

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.	
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.	20%
II.	De la evaluación de los trabajos presentados en clase	40%
I.	Al final de cada bloque de la asignatura se realizará	40%

	<p>un examen escrito o prueba final en el que se pondrá a prueba la solidez de los conceptos adquiridos.</p> <p>Es imprescindible haber aprobado el examen o prueba final de la asignatura y de cada bloque o apartado para que entren en consideración el resto de pruebas. Para aprobar la asignatura y sus bloques o apartados, se deberán superar los exámenes y pruebas finales de cada apartado de la asignatura, en el caso de existir varios exámenes en un mismo apartado de una asignatura, la media ponderada de los ellos debe ser superior a 4,90 como condición necesaria para aprobar la asignatura.</p>	
--	---	--

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

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.

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

Técnicas de investigación aplicadas a recursos humanos

BÁSICA

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*. Indinapolis: Que.

Frye, Curtis (2012). *Microsoft Office Excel 2010 Paso A Paso*. MCGRAW HILL QA75/F7-04

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

BÁSICA

LIBROS:

VOIRIN, G. "Definir funciones y tareas de la empresa". Ediciones Deusto.

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.

"Funky Business". Nordstrom y Ridderstrale. Prentice Hall.

ARTICULOS:

Cómo perder la guerra por el talento", Chris Resto, Ian Ybarra, Ramit Sethi. Harvard Deusto Business Review Octubre 2008.

COMPLEMENTARIA

LIBROS:

"Gestionar la Confianza". Javier Fernández López. Editorial Pearson.

"Innovation an Growth in the Global Economy". Grossman, Gene M., Helpman. Cambridge, M.A. MIT press.

Comunicación interna

Anuario de la comunicación 2017. Dircom 2017.

Manual de la Comunicación. Varios autores. Dircom 2013

Comunicar para transformar. Custodia Cabanas y Asunción Soriano.LID 2014.

Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación. Paul Argenti. LID, 2014

Micropoderes. Comunicación Interna para empresas con futuro. Nuria Vilanova. Plataforma Empres, 2013.
 Hacia un nuevo modelo de Comunicación. Varios autores. Asociación para el Progreso de la dirección, mayo 2015.
 Corporate Reputation. Enrique Carreras, Ángel Alloza y Ana Carreras. LID Publishing, 2013.
 Comunicación. Casos prácticos. Varios. IESE Business School. Dircom. 2013
 Comunicación interna en la empresa. Claves y Desafíos. Benio Berceruelo. Biblioteca Recursos Humanos. Aedipe. 2011
 Comunicación Financiera: transparencia y confianza. Benito Berceruelo. Colección Estudios e Investigación. 2013.
 Manual de la comunicación. Dircom. 2013
 Micropoderes. Comunicación interna para empresas con futuro. Nuria Vilanova. Plataforma editorial. 2013.
 Comunicar para transformar. Custodia Cabanas y Asunción Soriano. LID editorial. 2014.
 Introducción a las relaciones públicas. Antonio Castillo Esparcia. IIRP, 2010.
 Manuales prácticos de la PYME. Cómo elaborar el Plan de Comunicación. Bic Galicia, 2010.
 Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: casos de empresa. M. del Pozo. EUNSA 2007.
 Francisco Fernández Beltrán . Tesis doctoral. 2002.
 Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia. Barcelona, Bosh Comunicación. 1995

Gestión del Conocimiento.

Introducción al análisis predictivo aplicado a los Recursos Humanos

LIBROS:

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 I 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.
 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.
 Pérez López, C. (2009). Análisis de datos: técnicas con SPSS 15. Prentice-Hall
 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). Análítica predictiva: predecir el futuro utilizando Big Data. Anaya Multimedia.

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>