



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

1.- FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre	Dirección de Recursos Humanos
Titulación	Administración y Dirección de Empresas (ADE y ADE Mención Internacional)
Curso	Tercero en E2, E4 y E2 Bilingüe;
Cuatrimestre	Segundo cuatrimestre en E2, E4 y E2 Bilingüe (G-ADE15)
Créditos ECTS	6 (Plan de estudios ADE 2015)
Horas/semana	4h/s (2 bloques de 2h) (G-ADE15)
Carácter	Obligatoria. Formación Básica
Departamento	Gestión Empresarial
Área	Recursos Humanos
Coordinadora y profesora de 3º E2 Grupo A	Dra. María José Martín Rodrigo mariajo@comillas.edu Despacho O-309 (Jefatura de Estudios). 91.542.28.00 Ext.:285. Disponibilidad total con cita previa por email

Datos del profesorado	
Profesor: Abel Mínguez (4º GE4 - Grupos A y B)	
e-mail	aminguez@comillas.edu
Mº de Tutorías	Mañanas (2h/semanales): Con cita previa por email
Profesor: Belén Aldecoa (3º GE2 – Grupo B)	
e-mail	maldecoa@comillas.edu
Hº de Tutorías	Mañanas (2h/semanales): Con cita previa por email
Profesor: Alejandro Navarro (3º GE2 bilingüe)	
e-mail	alnavarro@icade.comillas.edu
Hº de Tutorías	Mañanas (2h/semanales): Con cita previa por email
Hº tutorías	Mañanas (2h/semanales): Con cita previa por email

2.- 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 <i>Dirección de Recursos Humanos</i> es una materia fundamental del plan de estudios, que dota al titulado en Administración y Dirección de Empresas 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 técnico de recursos	

humanos que debe manejar las técnicas perfectamente en el día a día, sino desde la perspectiva del gestor de empresa que debe conocerlas para establecer líneas estratégicas fundamentales que deban seguirse. En este sentido es fundamental que el gestor de empresa entienda el sentido y justificación de cada práctica así como las ventajas e inconvenientes de las técnicas utilizadas para llevarlas a cabo. Este es el verdadero espíritu de la asignatura en el marco del Grado en Administración y Dirección de Empresas.

Prerrequisitos

Se imparte en el segundo ciclo del Grado apoyándose en los conocimientos básicos sobre *Comportamiento Organizacional* adquiridos previamente a lo largo del primer ciclo y completándose simultáneamente con materias orientadas a formar competencias conceptuales, técnicas e interpersonales en la gestión de personas como son: *Habilidades Directivas*, *Técnicas de Negociación* y *Técnicas de Comunicación*, impartidas en el segundo ciclo y de carácter aplicado.

3.- BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Programa

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.

- A) La función HR hoy y su posición en la compañía
- B) Propuesta de valor de RR HH
- C) HR como socio estratégico: cómo hacer de las personas una ventaja competitiva
- D) Papel del directivo en la función de Recursos Humanos
- E) Procesos de Recursos Humanos y la relación que existe entre ellos.
- F) La comunicación interna: un proceso relevante para la organización.

TEMA 2: LA FUNCIÓN DE EMPLEO, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

En este tema se pretende dar a conocer al participante el proceso de captación de talento en la organización y las herramientas para retenerlo. También se facilita al alumno herramientas para la gestión de su propio proceso de reclutamiento.

- A) Políticas de atracción y selección del talento
 - a. Estudio del perfil del candidato. Análisis de puestos y análisis competencial.
 - b. Fuentes de reclutamiento y criterios de selección
 - c. Selección de personal. Herramientas utilizadas.
 - d. Adscripción de personal.
- B) Nuevas técnicas de selección de personal.
 - i. Head-hunter
 - ii. Reclutamiento 2.0, e-recruitment
- C) Mi estrategia de búsqueda de empleo
 - a. Conocimiento de uno mismo
 - b. Plan estratégico en la búsqueda de empleo
 - c. Elevador Speech

TEMA 3: POLÍTICAS DE ALTO RENDIMIENTO EN HR: 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

- A) Importancia del proceso de formación en el desarrollo del talento
- B) Gestión del proceso de formación
 - a. El plan de formación como herramienta estratégica
 - b. Relación con otros procesos de Recursos Humanos
- C) Nuevas tendencias en formación. Espacios personales de aprendizaje: E-Learning, Plataformas MOOC.
- D) El plan de desarrollo de carrera profesional
- E) Desarrollo del perfil competencial: Rol de la empresa, el directivo y el empleado en el proceso de desarrollo
- F) Nuevas tendencias en el desarrollo profesional: Coaching, mentoring.
- G) Definición del proceso y razones para implementar la evaluación del desempeño. Condiciones de eficacia de la EDD.
- H) Ciclo de evaluación. Fijación y evaluación de objetivos
- I) Herramientas de evaluación y feedback. 360 °
- J) El futuro de la evaluación del desempeño, nuevas tendencias en la evaluación.

TEMA 4: RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN

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. No es objeto de este curso las decisiones estratégicas de retribución ni el diseño de un plan retributivo.

- A) Definición del proceso. La retribución como herramienta de motivación.
- B) Estructura salarial. Salario fijo, variable, beneficios sociales.
- C) La nómina, conceptos básicos.
- D) Nuevas herramientas de retribución:
 - a. La retribución flexible
 - b. Reconocimiento no retributivo
 - c. Incentivos

4.- OBJETIVOS

Competencias
Competencias Genéricas del título-curso
Instrumentales
CGI 1. Capacidad de análisis y de síntesis CGI 2. Resolución de problemas y toma de decisiones CGI 3. Capacidad de organización y planificación CGI 4. Capacidad de gestionar información proveniente de fuentes diversas CGI 5. Conocimientos generales básicos sobre el área de estudio CGI 6. Comunicación oral y escrita en la propia lengua CGI 7. Comunicación en una lengua extranjera CGI 8. Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio
Interpersonales
CGIP 9. Habilidades interpersonales: escuchar, argumentar y debatir CGIP 10. Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo CGIP 11. Capacidad crítica y autocrítica CGIP 12. Compromiso ético CGIP 13 Reconocimiento y respeto a la diversidad y multiculturalidad
Sistémicas
CGS 14. Capacidad de aprender y trabajar autónomamente CGS 16. Orientación a la acción y a la calidad CGS 17. Capacidad de elaboración, y transmisión de ideas, proyectos, informes, soluciones y problemas CGS 18. Iniciativa y espíritu emprendedor
Competencias Específicas del área-asignatura
CE 19. Reconocer la gestión de las personas en las organizaciones como una propuesta de valor para todos los stakeholders.
Resultados de Aprendizaje (RA): Conceptuales (saber), Procedimentales (saber hacer) y Actitudinales (saber ser)

- CE 19.1 Explicar la relevancia (propuesta de valor) de la Dirección de RR HH en las organizaciones del siglo XXI.**
RA1 Demostrar cómo una correcta gestión de los recursos humanos influye en la empresa siendo una ventaja competitiva.
RA2 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.
- CE 19.2 Describir la función de empleo en su proceso aditivo.**
RA1 Vincular la toma de decisiones de la función de empleo y de sus políticas a la estrategia empresarial.
RA2 Explicar los objetivos del proceso de selección de personal estudiando sus fases y las técnicas empleadas en dicho proceso.
RA3 Diseñar su propia estrategia de búsqueda de empleo a la luz de las nuevas tendencias en e-recruitment
- CE 19.3 Reportar sobre las políticas de alto rendimiento: formación y desarrollo**
RA1 Analizar el enfoque sistémico de la formación y cada una de sus fases: diagnóstico de necesidades, diseño del plan de formación, implementación y evaluación.
RA2 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.
RA3 Explicar el valor añadido de las nuevas tendencias en formación y desarrollo profesional.

RA4 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.

CE 19.3 Reconocer la importancia de los sistemas de Gestión del desempeño

RA1 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.

RA2 Diseñar un plan para implantar un Sistema de Gestión del Desempeño.

RA3 Valorar las nuevas tendencias en Evaluación del desempeño.

CE 19.4 Explicar las políticas de compensación.

RA1 Distinguir los principales factores que integran las actuales políticas de compensación.

RA2 Reconocer las características indispensables de cualquier política retributiva eficaz. (motivación, equidad interna, competitiva externamente)

5.- 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 ayudarlo a desarrollar las competencias necesarias para poder desenvolverse con soltura en su futuro profesional. Para el desarrollo de los contenidos y las competencias descritas en los puntos anteriores, se realizarán las siguientes actividades:	
Metodología Presencial: Actividades Formativas	Competencias
AF1. Lecciones magistrales en las que el profesor presentará los principales contenidos de forma clara, estructurada y motivadora, habitualmente apoyada en distintos recursos audiovisuales. Se subraya los aspectos esenciales para facilitar el trabajo personal de aprendizaje del alumno y finalmente, se atiende y recogen las sugerencias y dudas de los alumnos ¹	CGI 1. Capacidad de análisis y síntesis CGI 3. Capacidad de organización y planificación CGI 5. Conocimientos generales básicos sobre el área de estudio
AF2. Sesiones participadas de carácter expositivo. Exposición en que el profesor explica las nociones básicas, con la participación activa y colaborativa de los alumnos, que discuten y debaten los puntos oscuros o los matices que les resulten pertinentes para la correcta comprensión de los contenidos. Incluirá presentaciones dinámicas y la participación reglada o espontánea de los estudiantes por medio de actividades diversas. Así como <i>forums</i> de materiales audiovisuales. ²	CGI 4. Capacidad de gestionar información proveniente de fuentes diversas CGI 3. Capacidad de organización y planificación CGI 5. Conocimientos generales básicos sobre el área de estudio

1 El aprendizaje es una labor del alumno que ningún profesor puede sustituir. En las clases magistrales, los profesores se limitarán a desarrollar los contenidos que consideran más importantes y/o de comprensión más complicada. **El alumno deberá traer trabajados los temas antes de su exposición en clase.** Para comprobar que el alumno cumple con su obligación, los profesores podrán realizar ejercicios breves previos a la exposición de los temas. También podrán realizar esos ejercicios al finalizar la clase para comprobar la comprensión de los diferentes contenidos (**One minute paper**)

2 Se utilizan los primeros minutos de la clase para situar lo que se va a impartir en el marco general de la asignatura, relacionándolo con sesiones anteriores. Se plantea cuál es el objetivo de la lección que se va a impartir (¿para qué sirve lo que se va a ver?), pasando a continuación a exponerse los conceptos teóricos esenciales que se van a utilizar y las aplicaciones prácticas en la empresa.

<p>AF6. Análisis y resolución de casos propuestos por el profesor, a partir de una breve lectura, un material preparado para la ocasión, o cualquier otro tipo de datos o informaciones que permitan aplicar en la práctica los conocimientos teóricos adquiridos y favorezcan el desarrollo de la capacidad argumentativa del alumno. Están basados en la selección de materiales profesionales adaptados a la asignatura, en la mayor medida posible, con el objeto de entrenar al alumno en la resolución de problemas reales y en la adquisición de reflejos de reacción a situaciones y planteamientos inesperados. Comúnmente se trabaja en equipo,</p>	<p>CGP 10. Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo CGS 16. Orientación a la acción y a la calidad CGP 12. Compromiso ético CGI 2. Resolución de problemas y toma de decisiones CGP 11. Capacidad crítica y autocrítica</p>
<p>AF7. Simulaciones, juegos de rol, dinámicas de grupo. Las simulaciones, los juegos de roles y otras dinámicas de grupo, son actividades de aprendizaje en las que el estudiante actúa tomando el lugar de otra persona. Se analizan las situaciones, se toman decisiones y se identifican, y evalúan las consecuencias que de todo ello se derivan</p>	<p>CGP 9. Habilidades interpersonales: escuchar, argumentar y debatir CGI 13. Reconocimiento y respeto a la diversidad y multiculturalidad CGP 11. Capacidad crítica y autocrítica</p>
<p>AF8. Exposición pública de temas o trabajos. Presentación y defensa ante el profesor y el resto de los compañeros. Tiene lugar de forma individual o colectiva. Se valorará la organización conceptual, dominio del asunto tratado, la claridad expositiva, el respeto y racionalidad de las distintas fases y, caso de ser colectivo el ejercicio, la colaboración activa de cada uno de los miembros del equipo.</p>	<p>CGP 12. Compromiso ético CGI 3. Capacidad de organización y planificación CGI 6. Comunicación oral y escrita en la propia lengua CGP 11. Capacidad crítica y autocrítica</p>
<p>Metodología No presencial: Actividades Formativas</p>	<p>Competencias</p>
<p>AF10. Estudio individual y ampliación de la documentación 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 (bibliografía) y apuntes de diferente tipo (libros, revistas, artículos sueltos, prensa, publicaciones en Internet, informes sobre experiencias prácticas, etc.) relacionados con las materias de estudio. <i>En el Portal de Recursos de la Universidad los alumnos podrán encontrar documentación, materiales de las sesiones y las prácticas.</i></p>	<p>CGI 1. Capacidad de análisis y síntesis CGI 3. Capacidad de organización y planificación CGI 4. Capacidad de gestionar información proveniente de fuentes diversas CGI 5. Conocimientos generales básicos sobre el área de estudio CGS 14. Capacidad para aprender y trabajar autónomamente</p>
<p>AF11. Tutoría académica individual o en grupos muy reducidos, para la resolución de problemas que hayan podido surgir en el transcurso del aprendizaje de la materia o en el proceso de adquisición de las correspondientes competencias, así como para la supervisión del avance del estudiante en sus trabajos.</p>	<p>CGI 6. Comunicación oral y escrita en la propia lengua CGI 3. Capacidad de organización y planificación CGI 4. Capacidad de gestionar información proveniente de fuentes diversas CGI 1. Capacidad de análisis y síntesis</p>
<p>AF12. Investigación monográfica. Procedimiento de aprendizaje cooperativo que parte de la asignación de los alumnos a equipos y del planteamiento de una tarea que requiere investigar, compartir la información y los recursos entre los miembros del equipo a fin de alcanzar el objetivo común. Los objetivos individuales se consiguen si y sólo si los demás consiguen los suyos por lo que existe una gran interdependencia personal para la consecución de las metas.</p>	<p>CGS 18. Iniciativa y espíritu emprendedor CGS 16. Orientación a la acción y a la calidad CGP 12. Compromiso ético CGS 17. Capacidad de elaboración y transmisión de ideas, proyectos, informes, soluciones y problemas</p>
<p>AF15. Lectura organizada. Lectura y análisis de textos relevantes con diversas tareas que evalúen la comprensión lectora de forma individual o grupal.</p>	<p>CGP 11. Capacidad crítica y autocrítica CGP 12. Compromiso ético</p>

6.- EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN³

Actividades de evaluación	CRITERIOS	PESO
Examen final escrito sobre los fundamentos teóricos estudiados en la asignatura.	Capacidad comprensiva y relacional. Capacidad argumentativa y expositiva.	50%
La asistencia asidua y puntual a clase es necesaria para poder apreciar el rendimiento de cada participante.	Dicha asistencia se verificará mediante la recogida de firma en todas las sesiones, siendo de aplicación el artículo 93.1 del Reglamento General de la Universidad que indica que de la inasistencia a más de un tercio de las horas lectivas impartidas en cada asignatura se deriva la imposibilidad de presentarse a examen en convocatoria ordinaria	5%
Participación activa en clase. Calidad de la actitud hacia el trabajo individual y de equipo en las actividades de aprendizaje programadas. Debates públicos sobre el estado del arte en temas actuales en la gestión de personas.	Participación y rigor ante la asignatura. Proactividad. Búsqueda de fuentes de información. Presentación de información.	15%
Resolución de 2 casos prácticos: aplicaciones prácticas de las competencias en cada uno de los temas. Han de estar presentados y aprobados todos los casos para poder presentarse al examen⁴.	Trabajo en equipo y aplicación práctica.	15%
Trabajo Monográfico⁵ de Investigación y síntesis. Profundización en equipo o individual.	Capacidad de síntesis argumentación Presentación, exposición pública y defensa	15%

³ ES IMPRESCINDIBLE TENER APROBADOS TODOS LOS ELEMENTOS DE LA EVALUACIÓN PARA HACER LA MEDIA GLOBAL.

⁴ **Nota de régimen interior para sacar adelante los casos prácticos realizados en clase:** Si los alumnos realizan con sus equipos de trabajo la práctica en clase, la calificación que se les otorga es la puntuación directa de la misma. Si algún alumno no ha podido asistir a la sesión en la que se realiza la práctica, tendrá que justificar su ausencia con la documentación pertinente que lo acredite. En ningún caso, se le imputará a él la nota del grupo en ese trabajo práctico. Únicamente, y si la justificación fuere pertinente, podrá recuperar dicha calificación haciendo el trabajo de investigación que le indique el profesor realizado con rigor académico.

⁵ Cada profesor dará a su grupo las directrices para la realización del mismo.

7.- RESUMEN PLAN DE LOS TRABAJOS y su cronograma

Actividades Presenciales y No presenciales	Fecha de realización	Fecha de entrega
Asistencia (5%) y Participación activa en las actividades de aprendizaje realizadas en clase ⁶ = 15%	Todo el curso	Todo el curso
Resolución de 2 casos prácticos: <i>aplicaciones de las competencias en cada uno de los temas.</i> = 15%	En la semana prevista en el cronograma	La semana siguiente de su propuesta de realización
1. <u>Caso práctico Selección</u>		
2. Caso práctico: Políticas de alto rendimiento		
Trabajo monográfico de Investigación y síntesis para los debates. Profundización en equipo e individual = 15%	Desde el 2º mes de clase. Se presentarán en clase a tenor de lo establecido por el profesor de cada grupo	La fecha de entrega del monográfico la fija cada profesor
Examen final escrito. Aplicación del conocimiento teórico en la resolución de problemas de RR HH = 50%	Los 4 meses previos	Fecha y hora, por la Jefatura de Estudios

⁶ En todos los temas del programa, se realizarán actividades de aprendizaje en el aula que refuerzan la interiorización de la materia. De todas estas tareas, dos de ellas (la selección de las mismas se deja al criterio del profesor de cada grupo) se subirán a la plataforma moodle y computarán el 15% de la nota.

8.-RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO			
HORAS PRESENCIALES			
Clases teóricas Magistrales	Clases prácticas	Actividades académicamente dirigidas	Evaluación Examen Final
31 horas	21 horas	21 horas	2 horas
HORAS NO PRESENCIALES			
Trabajo autónomo sobre contenidos teóricos	Trabajo autónomo sobre contenidos prácticos	Realización trabajos colaborativos	Estudio autónomo
17 horas	17 horas	20 horas	21horas
CRÉDITOS ECTS 6: 6*25=150 h de trabajo			

9.- EVALUACIÓN EN CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA DE JULIO

1. **Alumnos de 3º con exención de escolaridad:** alumnos de Intercambio
 - a) Será de entera responsabilidad del alumno para acogerse a esta adaptación curricular, el comunicar su situación por mail al profesor correspondiente en el primer mes de curso y enviar su ficha-currículum con foto actualizada en ese mismo momento.
 - b) Examen Ordinario teórico-práctico con un valor del 100%. Para optimizar su resultado en dicho examen, el alumno encontrará en el espacio reservado para la asignatura en la plataforma Moodle, la documentación pertinente al efecto.
2. **Alumnos suspensos en la convocatoria ordinaria:**

Alumn@ que haya suspendido el examen, pero que haya aprobado el resto de los elementos:

- Examen con dos partes: Aplicación del conocimiento teórico (25%) en la resolución de problemas de RR HH (25%) = 50% (Y se le hace la media con el resto de las notas del curso (50%))

Alumn@ que no ha superado alguno de los otros elementos de evaluación, pero sí han superado el examen:

- Deberán presentar los ensayos pertinentes que establezca el profesor de la asignatura para compensar ese *gap* previa validación de la coordinadora de la materia.

Alumn@ que No ha superado ninguno de los elementos de la evaluación suspendiendo el examen o no habiéndose presentado al mismo:

- Trabajo monográfico individual (30%) y defensa pública del mismo ante el profesor (20%) = 50%
- Examen con dos partes: Aplicación del conocimiento teórico (25%) en la resolución de problemas de RR HH (25%) = 50%

10.- BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

Libros de texto

En el portal de Recursos de la asignatura, y al inicio de cada módulo temático se incorpora un archivo con la programación docente de cada tema y, en el que al final del mismo, el estudiante encontrará la bibliografía pertinente para su estudio.

Artículos

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

Páginas web

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

Apuntes

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

Otros materiales

Documentales visionados en clase

Bibliografía Complementaria

Libros de texto de referencia

1. GÓMEZ-MEJÍA, L y Otros. (2013): Managing Human Resources. Pearson: Prentice Hall. New Jersey.
2. ULRICH, D. y BROCKBANNK, W. (2007): La propuesta de valor de recursos humanos. Deusto S.A. Ediciones.
3. BONACHE, J. y CABRERA, A. (2006): Dirección de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI. 2ª Edición. FT. Prentice Hall. Madrid.
4. PUCHOL, L. (2007): Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 7ª Edición. Ediciones Díaz de Santos. Madrid
5. WAYNE MONDY, R. (2010): Administración de Recursos Humanos. 11ª Edición. Pearson Educación. México.

1. - SUBJECT TECHNICAL INFORMATION

General Information	
Name	Human Resources Management
Degree	Bachelor in Business Administration and Management
Year	Third year
Period	First and Second Fall
Credits ECTS	6
Hours per week	4 h per week (2 sessions)
Type	Optional.
Department	Business Management
Area	Human Resources
Subject coordinator	Dr. María José Martín Rodrigo mariajo@comillas.edu Faculty Office O-309 (Direction of Studies)

Faculty	
Professor: Alejandro Navarro (GE2 Bil.)	
e-mail	alnavarro@icade.comillas.edu
Office Hours	2h per week: previous appointment required by e-mail

2. - SPECIFIC DATA OF THIS SUBJECT

Context of this subject	
Aportación al perfil profesional de la titulación	
<p>The current management perspective is an integrated approach that encompasses many different issues in the Business Organization area: people management, strategy design, organizational structure and development of new working structure.</p> <p>Human Resources Management subject is a core subject of the student curriculum, providing the bachelor in Business Administration with the knowledge and skills needed to enhance the main asset in today's companies "human capital", to create value for both company and society .</p> <p>Hence, this subject is not addressed solely from the functional point of view, but also from the business managers perspective, who must be familiar with these techniques and skills in order to establish key strategic guidelines to be followed. Therefore, it is essential that the company manager understands the purpose of each practice and the advantages and disadvantages of techniques used to carry them out. This is the true spirit of the subject within the Degree in Business.</p> <p>Aims to develop the participant's ability to make decisions regarding the Human Resources function that will put the organization in a position of advantage in relation to its competitors and environmental conditions. We seek to understand the design of the human system, the organizational culture and potential leadership styles that define boundaries and promote both the realization of individual talents, such as effectiveness in group and team work, Administration and Management...</p>	

Pre-requirements

The subject is undertaken in the second cycle of the Degree and it builds on the basic knowledge of Organizational Behavior, previously studied in the first cycle. Other related subjects that complement Human Resources Management are: Leadership, Negotiation Techniques and Communication Techniques (second cycle)...

3. - TOPIC AREAS AND CONTENTS

Syllabus

UNIT 1: CREATING THE ENVIRONMENT: THE IMPORTANCE OF PEOPLE AND THEIR RELATIONSHIP MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION.

The objective of this issue is that the participant understands the role that HR plays today in the people management and their role as managers, and show the whole picture of HR processes.

- A) The HR function today and HR position in the organization structure.
- B) HR Value Proposition
- C) HR as a strategic partner: how HR can create a competitive advantage through people management
- D) Manager role in HR function.
- E) Human Resources processes and the relationship between them.
- F) internal communication: a relevant process for your organization

UNIT 2: FUNCTION OF EMPLOYMENT, RECRUITMENT AND PERSONNEL SELECTION

The challenge of this topic is to provide the participant enough knowledge around talent attraction, selection and tools to retain this new talent in the organization, as well as provides the student the strategy tools to manage their own recruitment process.

- A) Recruitment and selection process
 - a. Candidate profile study. Job analysis and competency analysis.
 - b. Recruitment sources and selection criteria
 - c. Selection phase. Tools used.
 - d. Induction process.
- B) New selection techniques
 - a. Head-hunter
 - b. Recruitment 2.0, e-recruitment
- C) My own job search strategy
 - a. Self-knowledge
 - b. Strategic Plan in the job search
 - c. Elevator Speech

UNIT 3: HIGH PERFORMANCE POLICIES IN HR: TRAINING, DEVELOPMENT AND PERFORMANCE MANAGEMENT.

The challenge in this subject is to achieve three objectives:

- Analyze the training process from a systemic perspective revealing tools for training management from different point of view: manager and employee, as well as recent developments in this area.
- Know the tools of identification, planning and talent growth in the organizations and discuss their own responsibility as future leaders and as individuals in this process.
- Understand the concept of performance appraisal, its objectives and main phases of the process as well as main applications in the organization. Also discuss new trends and the future of the performance evaluation

Training Process

- a. Importance of the training process in the talent development process
- b. Training Process Management
- c. The training plan as a strategic tool
- d. Relationship between training and other HR processes
- e. New trends in training. Personal learning environment (PLE): E-Learning, MOOC platforms and other tools.

Career Development Process

- f. The career development plan
- g. Competency profile Development as a tool in this process: Role of the company, the manager and the employee in the development process
- h. New Trends in career development: Coaching, mentoring.

Performance Appraisal Process

- i. Performance Assessment Description of the process and reasons for implement. Conditions of effectiveness of EDD.
- j. Assessment cycle. Define, asses and objective review
- k. Assessment and feedback tools. 360
- l. The future of performance evaluation, emerging trends in evaluation.

UNIT 4: SALARY COMPENSATION AND REWARD PROCESS

Main goal of this unit: is to understand basic structure of a Compensation System, focusing on the content of everything that substantially affects both the team leader and employee.

This subject will not cover reward strategic decisions nor compensation plan design.

A) Reward process definition. Reward as a motivation tool.

B) Salary Structure. Fixed salary, variable, fringe benefits.

C) The payroll process. Basic concepts.

D) New tools for remuneration:

- a. The flexible reward system.
- b. Non Cash Recognition
- c. Incentive systems

4. - OBJECTIVES

Competencies

General Competencies of the course

Instrumental

- IGC 1. Analysis and synthesis capabilities.
- IGC 2. Problem-solving and decision-taking.
- IGC 3. Organizational and planning skills.
- IGC 4. Ability to manage information from different sources.
- IGC 5. Working knowledge about the study area.
- IGC 6. Oral and written communication in English.
- IGC 8. Computing skills related to the study area

Interpersonal

- PGC 9. Interpersonal skills: listening, augmenting and discussing.
- PGC 10. Leadership and teamwork.
- PGC 11. Critical awareness and self-criticism.
- PGC 12. Ethical commitment.
- PGC 13. Recognition and respect for diversity and multicultural background.

Systemic

- SGC 14. Ability to learn and work autonomously.
- SGC 16. Action and quality orientation.
- SGC 17. Communicability of projects, reports, problems and solutions.
- SGC 18. Initiative and entrepreneurship

Specific area-subject competencies

SC 19. Understanding HRM as a systemic approach aligned to the business strategy

Learning Results (LR): Conceptual (to know), Procedural (to know how to perform) and Attitudinal (to know how to be)

SC 19.1 Explaining the importance of HRM for organizations in the 21st century.

LR1 Demonstrate how the proper management of human resources influences the company as to become a competitive advantage.

LR2 Explain the basic policies of human resources management considering the values and culture in the organization and the relationship that should be between them to reinforce the function.

SC 19.2 Describe employment function. Additive process.

LR1 *Link the decision-making process of the employment function and its policies to business strategy.*

LR2 *Explain the objectives of the recruitment process focusing on each of its phases and the techniques and tools used.*

LR3 *Design their own strategy to find a job bearing in mind new trend and e-recruitment methods*

SC 19.3 Report to high performance policies: Training and Development

LR1 *Analyze the systemic approach to training and each of its phases: needs assessment, training plan design, implementation and evaluation*

LR2 *Explain how to integrate the personal and organizational development programs in*

professional or career plans by establishing an organizational culture that supports it

LR3 Explain the added value of new training tools and methods.

LR4 Given a business case, assess the employees' potential for identifying management talent and then project various professional development programs and succession plans.

SC 19.3 Recognize the importance of Performance Management systems

LR1 Understand the concept of performance appraisal, its main objectives and its applications as a management tool for human resources, especially for the improvement and development of employees.

LR2 Design a plan to implement a Performance Management System.

LR3 Evaluate new trends in Performance Appraisal process.

SC 19.3 Report on training policies and development

LR1 Distinguish the main factors of current compensation policies.

LR2 Recognizing the essential features of any effective compensation policy (motivation, internal equality, external competitiveness)

5. - TEACHING METHODOLOGY

General Aspects

The focus of this subject is highly practical, based mainly on student learning, promoting their autonomy and active participation, in order to help students acquire the skills needed to work proficiently in their professional future. For the development of content and skills described in the preceding paragraphs, will undertake the following activities:

In class Methodology: Teaching Activities	Skills
TA1. Lectures in which the teacher will present the main contents in a clear, structured and motivating way, usually supported by various audiovisual resources. They highlight what is essential in order to facilitate the individual learning process for the student ¹	IGC 1. Analysis and synthesis capability IGC 3. Ability to organize and plan IGC 5. Basic knowledge about the study area
TA2. Discussion sessions whereby the teacher explains the basics, with the active and collaborative participation of students. It includes dynamic presentations and formal or spontaneous participation of students through various activities ²	IGC 4. Ability to manage information from various sources IGC 3. Ability to organize and plan IGC 5. Basic knowledge about the study area
TA6. Analysis and resolution of cases proposed by the teacher, from a brief reading, a material prepared for the occasion, or any other data or information necessary to implement in practice the theoretical knowledge boosting the student's argumentative ability. They are based on the selection of materials suited to the course professional, to the greatest extent possible, in order to train the student in solving real problems and the ability to react to unexpected situations and approaches. Usually conducted in teams	PGC 10. Leadership and teamwork SGC 16. Action and quality orientation PGC 12. Ethical commitment IGC 2. Problem solving and decision making PGC 11. Critical and self-critical capacity
TA7. Simulations, role plays, group dynamics. Simulations, role plays and other group dynamics are learning activities in which the student acts the part of another person. Students will analyze the situations, take decisions and identify and evaluate the consequences	PGC 9. Interpersonal skills: listen, argue and debate PGC 13. Recognition and respect for diversity and multiculturalism PGC 11. Critical and self-critical capacity
TA8. Public presentations. Presentations in class, individually or Collectively. They will assess the conceptual organization, mastery of subject matter, the simplicity, rationality and respect of the different phases. In the case of team presentations the active contribution of team members will be assessed	PGC 12. Ethical commitment IGC 3. Ability to organize and plan IGC 6. Oral and written communication skills in English. PGC 11. Critical and self-critical capacity

1 Learning is a work of the student that no teacher can replace. In master classes, teachers are limited to develop the contents considered more important or more complicated to understand. The student should work on the issues prior to its exhibition in class. E To verify that the student meets its obligation, teachers may perform short tests prior to the presentation of the topics. They may also perform these exercises at the end of the class to test your understanding of the different contents (One minute paper).

2 The first minutes of the class are used to explain what is going to be discussed, relating this to prior sessions. Then the objective of the session is set (what is this useful for?) and then, the theoretical concepts essential to be used and the practical applications in the real world are explained.

Independent Work: Teaching Activities	Skills
<p>TA10. Individual study made by the student in order to understand and retain scientific content with a possible future application in their profession. Individual reading of texts (literature) and notes of different types (books, magazines, loose articles, newspapers, Internet publications, reports on practical experiences, etc...) related to the subject. In the Resources Site of the University students can find documentation, materials of the sessions and practices</p>	<p>IGC 1. Analysis and synthesis capability IGC 3. Ability to organize and plan IGC 4. Ability to manage information from various sources IGC 5. Basic knowledge about the study area SGC 14. Ability to learn and work independently</p>
<p>TA11. Tutorials for Individuals or small groups, to solve problems that have may arise, as well as monitoring student progress.</p>	<p>IGC 6. Oral and written communication skills in English. IGC 3. Ability to organize and plan. IGC 4. Ability to manage information from various sources. IGC 1. Analysis and synthesis capabilities.</p>
<p>TA12. Monographic Research team based, where the students will have to share information and resources to achieve a common goal.</p>	<p>SGC 18. Initiative and entrepreneurship. SGC 16. Action and quality orientation. PGC 12. Ethical commitment. SGC 17. Ability to develop and convey ideas, projects, reports, solutions and problems.</p>
<p>TA15. Organized Reading. Reading and analysis of relevant texts with various tasks to assess reading comprehension of an individual or group. PGC 11. Critical and self-critical capacity.</p>	<p>PGC 11. Critical and self-critical capacity. PGC 12. Ethical commitment.</p>

6. - ASSESSMENT AND EVALUATION CRITERIA

Evaluation activities	CRITERIA	WEIGHT
Final written exam: on the fundamentals of HR studied along the sessions	Knowledge of the subject Comprehensive and relational Ability.	50%
Attendance on a regular basis and punctuality is necessary in order to assess the individual performance of the students	Such assistance shall be verified by means of the collection of signature in all sessions; article 93.1 of the General Regulation of the University indicates that the non-attendance to more than one third of the hours taught in each subject derives inability to take the exam within the ordinary evaluation.	5%
Active participation in class and forums. Quality attitudes towards individual and team work. Public discussions in current issues in managing people	Participation and rigorous Approach to the subject. Proactivity, teamwork	15%
Solution of 2 case studies: practical applications of skills in each of the topics. They must be submitted and approved to the exam ⁴ .	Teamwork and theoretical knowledge application	15%
Monographic essay of research and synthesis. Individual or teams deepen.	Synthesis ability. Ability to argument and show Ideas. Public presentation and defense	15%

3 To calculate the global mark of each participants, all above-mentioned criteria must be satisfactory.

4 Note of internal regime to take forward the case studies carried out in class: If students make with their teams a certain practice in class, the individual mark given is the same for all of the team members. If a student has not been able to attend the session in which the practice is done, he/she will need to justify their absence with the relevant documentation. In this case, the student will never get the group's mark. Only if the justification is relevant, the student will be able to deliver the exercise, following the directions given by the Professor with academic rigor.

5 Each professor will provide students with specific directions on the monographic essay.

7. - SUMMARY OF ASSIGNMENTS

In class and personal assignment	Date of realization	Date of delivery
Attendance (5%) and active participation (15%) in personal or in class activities.	All course	All course
Resolution of 2 practical cases. 15%	Week in the chronogram	Next week after Case
Monographic Research Essay Team work. 15%	Second month of the course.	Last day of class
Final written exam: case study resolution based on the theoretical knowledge, and application to HR problems It is required to approve final exam to be able to sum to the rest of HR qualification. 50%	4 previous months	Date and time fixed by Student office

6 In all subjects of the program, learning activities take place in the classroom to reinforce the assimilation of the contents. Two of these activities (the selection is left to the discretion of the professor of each group) will be uploaded to Moodle and will be 15% of the final mark.

8.- SUMMARY OF STUDENT WORKING HOURS			
IN CLASS HOURS			
Lectures	Practices	Class activities	Final Exam
31 hours	21 hours	21 hours	2 hours
NON PRESENTIAL HOURS			
Autonomous work on theoretical contents	Autonomous work on practices	Resolution of 2&monographic team study cases 4 hours each case & 6 monographic (approx.)	Personal study
17 hours	17 hours	20 hours	21 hours
ECTS 6: 6*25 hours =150 working hours			

9. – July Extraordinary Evaluation:

1. 3rd year students with schooling exemption: Exchange students

To benefit from this curriculum adaptation, it will be of full responsibility of the student to communicate their situation by mail to the corresponding Professor in the first month of course and send their curriculum (with recent photo) at that time.

Regular theoretical and practical exam with a weight of 100%. To optimize the score in this examination, the student will find in the space reserved for the course in Moodle, the relevant documentation to the effect.

2. Students that failed in the ordinary evaluation:

- Exam with 2 parts: Application of theoretical knowledge (30%) in the resolution of problems of HR (30%) = 60%
- Monographic Essay (20%) and oral presentation (20%)

10. - BIBLIOGRAPHY AND RESOURCES

Basic Bibliography
Manuals
In the Resources Website there will be available a file with the program of each Topic and specific Bibliography...
Articles
Delivered in class, when necessary. Interesting articles and reports of trends in HRM will be also displayed in the Resources Site.
Website
Resources Sites and links of interest.
Class notes
Summary of each unit with presentation support available in Resources site.
Other material
Documents used in class.
Complementary Bibliography
Manuals

GÓMEZ-MEJÍA, L. et al (2013): Managing Human Resources. Pearson: Prentice Hall. NY.
ULRICH, D. y BROCKBANK, W. (2007): Human Resource Value Proposition.
WAYNE MONDY, R. (2010): Human Resource Management. 11th Edition. Pearson.
DESSLER, G. (2011): Human Resource Management. 12th Edition. Prentice Hall.