

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre	Herramientas para la Gestión de Recursos Humanos
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	Belén Urosa Sanz Luis Aparicio Cabezas Javier Fernández López Esther Castaño Huerta
Departamento	ICADE Business School
Área	Recursos Humanos
e-mail	burosa@chs.upcomillas.es luis.aparicio@talenttools.es j.lopez@logica.com ecastano@iberdrola.es
Horario de Tutorías	Disponibilidad continua vía mail

Profesor	
Nombre	Loida Primo Albert Carmen de Andrés Fazio Alejandro García Vinagre Marta Muñoz Ferrer Pedro Cesar Martínez Morán
Departamento	ICADE Business School
e-mail	loida@onizargroup.es carmen.deandres@adolfodominguez.com Alejandro.Garcia@aecom.com mferrer@icade.comillas.edu pedro.martinezmoran@gmail.com
Horario de Tutorías	Disponibilidad continua vía mail

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura

Aportación al perfil profesional de la titulación

Se pretende introducir al alumno en el conocimiento y manejo de algunas herramientas fundamentales que le ayudarán en su futuro como profesional de los Recursos Humanos. Así, se fomentará la adaptación del rol de investigador y evaluador. Para ello, le dará a conocer las diferentes fases del proceso de investigación/evaluación y/o medición en el contexto de los Recursos Humanos (Planteamiento-Diseño, Recogida y Análisis de Información). Los dos objetivos fundamentales de esta asignatura son que el alumno sea capaz de 1) diseñar proyectos básicos de investigación/evaluación y/o medición que le lleven a resolver problemas relacionados con su ejercicio profesional en el campo de los Recursos Humanos con vistas a la mejora de su desempeño profesional o que le ayuden al análisis de información para la realización de tareas y actividades propias del departamento de Recursos Humanos y 2) Utilizar a nivel básico la herramienta Excel para el análisis de la información propia de procesos de investigación/evaluación o medición que le permita tener un feedback de las acciones y proyectos, diagnosticar situaciones problemáticas, evaluar necesidades específicas, manejar los datos propios del departamento, analizar el resultado de programas concretos ...en definitiva mejorar su actividad profesional.

Otra herramienta imprescindible en cualquier organización actual es la descripción de puestos, instrumento que integra las tareas organizativas de los departamentos de dirección de personas con sus funciones más psicológicas, constituyendo el 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 dichas prácticas y posee un componente estratégico fundamental: transferir al perfil de los puestos de trabajo (definidos en términos de competencias) las competencias estratégicas que constituyen la ventaja competitiva de las empresas.

La organización se materializa en cadenas de puestos que persiguen la consecución de los objetivos corporativos, cadenas concretadas en organigramas funcionales (distribución de funciones por área de actividad) y jerárquicos (despliegue de tareas en ámbitos de actuación que requieren el desbrozamiento por niveles de autoridad de la ejecución de las mismas).

Para ello se aporta al alumno una metodología contrastada de 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 o liderazgo en costes, proporcionando a las empresas una ventaja competitiva duradera.

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.

Por último, la asignatura tiene entre sus objetivos facilitar al alumno herramientas que le permitan evaluar a los trabajadores y sus decisiones que toman como respuesta a su interacción con el entorno de la empresa. En eses punto se hace necesario formar al alumno para que pueda comprender mejor el entorno de la empresa, las innovaciones y los retos que cualquier institución deberá enfrentar en nuestros días.

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos
Bloque 1 Técnicas de investigación aplicadas a recursos humanos
Conceptos generales de Investigación
1º Para qué investigar, evaluar o medir en Recursos Humanos 2º Áreas de investigación/evaluación y medida en Recursos Humanos
Fases del proceso de investigación
1º Planteamiento del problema 2º Formulación de objetivos, preguntas e hipótesis. Fundamentación: Revisión de la bibliografía. Referencias bibliográficas. 3º Técnicas de recogida de información 4º Métodos de análisis de la información
Excel para el análisis de información
Manejo de información en Excel, gestión de archivos, trabajo con fórmulas, condicionales, trabajo en análisis de datos estadísticos
Bloque 2: Comunicación corporativa
Definición, objetivos y tipología
Concepto de Comunicación Interna. Objetivo y Funciones de la Comunicación Interna. Tipología. Circuitos formales e informales de comunicación.
De herramienta a función estratégica: El Plan de Comunicación Interna
Alineamiento de la estrategia de comunicación interna con el Plan Estratégico. Fases del Plan de Comunicación.
El rol del líder en la Comunicación Interna
Habilidades comunicativas del líder El mando intermedio: pieza fundamental del engranaje de la comunicación empresarial
Casos de éxito en Comunicación Interna
Factores claves de éxito Benchmarking en Comunicación Interna Casos reales de éxito
Bloque 3: Gestión del conocimiento
Generación de ventajas competitivas.
✓ Las ventajas competitivas y el Capital Humano. ✓ Concepto de estrategia en gestión de RRHH
Teoría de recursos y capacidades.
✓ Relación de los intangibles y la gestión del conocimiento. ✓ El aprendizaje organizativo.
Concepto de gestión del conocimiento.
✓ Análisis del conocimiento desde tres puntos de vista. ✓ 10 Principios de Davenport.
Gestión del conocimiento y estrategia.
✓ Estructuras organizativas. ✓ Los procesos de trabajo. ✓ Cuadro de Mando Integral.
Knowledge Management (KM).
✓ Implantación del sistema de gestión del conocimiento. ✓ Data Warehouse.
Beneficios y barreras.
✓ Beneficios de la Gestión del conocimiento. ✓ Barreras a la gestión del conocimiento.
Bloque 4: Análisis y descripción de puestos de trabajo
DESCRIPCION: CONCEPTOS PREVIOS
La diferencia entre puesto y ocupación: funciones, tareas, responsabilidades.

Usos y aplicaciones de la descripción de puestos. Del análisis de tareas a la descripción de funciones
ANÁLISIS DE PUESTOS.
<p>Concepto y uso del análisis. Formulación de objetivos y responsabilidades para el análisis. Programación del análisis: etapas y productos a obtener. Métodos para la recogida de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario: modelos por tipología de ocupación. • Observación • Entrevista • Técnica mixta • Entrevista de incidentes críticos <p>Operativa de análisis y desagregación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección de analistas: número y cualificación. • Formación de los analistas. • Identificación de la naturaleza del puesto: negocio, técnico y soporte. • Normas para la redacción. • Modelo de hoja de descripción. • Circuito para la recogida y tratamiento de la información.
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.
<p>Selección de Formatos. Hojas para puestos operativos, comerciales y directivos. Apartados: funciones, tareas, productos. Los puestos en términos de procesos. Interrelaciones, productos, enfoque cliente – proveedor interno. Cuadro de mando por tipo de ocupación (contenido de ampliación).</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> <ul style="list-style-type: none"> RA1. Ser capaz de marcarse objetivos específicos, determinando el intervalo temporal previsto para su consecución. RA1. Poder identificar los recursos necesarios para conseguir sus metas. RA1. Ser capaz de planificar adecuadamente los pasos o fases a seguir para llegar a sus objetivos y poner los medios que sean precisos para conseguirlos. RA1. Poseer la capacidad de auto-analizar su comportamiento, auto-criticarse, aceptar los errores e intentar mejorar. <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> <ul style="list-style-type: none"> RA2. Conocer las fuentes de información fiables y especializadas de su área de estudio o trabajo. RA2. Acostumbrarse a consultar dichas fuentes de información como parte habitual de su trabajo. RA2. Saber identificar y llegar a las personas adecuadas que pueden proporcionar la información

necesaria en caso de tener una carencia.

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

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

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

A4. Ser capaz de cooperar con otras personas y trabajar en equipo para el bien común, siendo a la vez capaz de liderar y conducir grupos cuando la situación lo requiera.

RA4. Aprender a aceptar los puntos de vista de otras personas y modificar las propias ideas y convicciones cuando las alternativas propuestas por otros sean más adecuadas a la situación.

RA4. Saber reconocer los puntos fuertes y puntos débiles de los demás integrantes de un grupo, para fomentar los primeros y fortalecer los segundos, de manera que cada persona aporte el máximo en beneficio del grupo.

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

RA4. Apreciar el valor de la diversidad en los equipos de trabajo y las oportunidades de enriquecimiento del capital humano, social y cultural que esa diversidad aporta a las organizaciones

A5. Ser capaz de seleccionar la estrategia más adecuada para afrontar un problema o problemas determinados, basándose en una reflexión sobre la situación profesional concreta y las propias competencias y recursos disponibles.

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

A6. Poseer las competencias necesarias para el establecimiento y mantenimiento de relaciones con otros profesionales, tanto de su propia área como de cualquier otra.

RA6. Desarrollar las habilidades interpersonales para desenvolverse con soltura en cualquier entorno profesional.

RA6. Conocer diferentes asociaciones, entidades, organismos, etc. que pueden ser relevantes para su carrera profesional.

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

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

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

RA10. Generar ideas originales y útiles.

Competencias Específicas del área-asignatura

B1. Ser capaz de analizar la realidad empresarial como un todo indivisible, complejo e interrelacionado.

RB1. Manejar con soltura y conocimiento el vocabulario empresarial básico actual.

RB1. Entender las consecuencias económico-financieras de las decisiones operativas y saber utilizar estos criterios en los procesos de toma de decisiones.

RB1. Poseer un esquema completo y organizado para la integración de la política de Recursos Humanos dentro de una realidad denominada empresa.

B5. Planificar estratégicamente las distintas políticas de Recursos Humanos de una organización en función de

la estrategia empresarial adoptada por la Alta Dirección, para contribuir de esta manera a la consecución de los objetivos establecidos.

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

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

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

RB6. Ser consciente de la importancia de cada una de las funciones que se llevan a cabo en un departamento de Recursos Humanos.

RB6. Conocer las influencias y dependencias mutuas de las distintas funciones de RR.HH.

RB6. Distinguir cuáles son los temas emergentes de la práctica de los RR. HH.

B7. Saber diseñar la estructura organizativa más adecuada para lograr alcanzar las metas de la empresa.

RB7. Saber cómo configurar y estructurar el área o departamento de los recursos humanos en las organizaciones.

RB7. Definir y diseñar los puestos y roles necesarios para obtener un rendimiento organizacional óptimo a la vez que se vela por el bienestar de los trabajadores.

B.13 Reconocer el papel fundamental de la comunicación para el buen funcionamiento de cualquier tipo de organización.

RB13. Conocer los diferentes tipos, canales y herramientas de comunicación, tanto interna como externa, que pueden emplearse en las organizaciones y establecer su utilidad y aplicación para los diferentes fines organizativos.

RB13. Saber reconocer las posibles barreras de la comunicación efectiva y cómo evitarlas.

RB13. Conocer las normas de comportamiento y actuación de lo que genéricamente se entiende por protocolo.

B14. Conocer la influencia de la cultura y el clima organizacional sobre el rendimiento y el bienestar de los trabajadores.

RB14. Ser capaz de analizar el clima y la cultura organizacional.

RB14. Desarrollar la capacidad de intervención sobre las distintas dimensiones del clima y la cultura organizacional.

B17. Entender la necesidad de la Gestión del Conocimiento en el mundo empresarial de hoy día.

RB17. Conocer las numerosas ventajas que la Gestión del Conocimiento supone, tanto para la organización como para los trabajadores implicados.

B24. Conocer y analizar las competencias personales y de dirección de equipos que todo directivo debe poseer.

RB24. Dominar las herramientas que permitan obtener un mejor rendimiento y un mayor desarrollo profesional de uno mismo y de las personas a cargo.

RB24. Desarrollar habilidades personales y comprender el funcionamiento de los procesos cognitivos y emocionales en la transición de los distintos roles de actuación.

RB24. Dominar técnicas y mejorar habilidades críticas para conseguir obtener lo mejor de uno mismo y de los demás.

RB24. Desarrollar valores, actitudes y habilidades personales, con el objeto de mejorar las relaciones interpersonales dentro del terreno profesional.

RB24. Conocer las “estrategias emocionales” en el ámbito de Recursos Humanos para el desarrollo y motivación de las personas que forman parte de la organización.

B27. Saber elegir proyectos a acometer y ser capaz de desarrollarlos de manera profesional.

RB27. Ser capaz de elaborar, explicar y defender cualquier tipo de proyecto frente a una audiencia.

RB27-RB27. Ser capaz de aplicar los contenidos teóricos y prácticos aprendidos en el aula al mundo real. **RB16-RB27.** Saber seleccionar e implementar un diseño de investigación para el análisis de la realidad organizativa y de los recursos humanos, ya sea mediante análisis cuantitativo o cualitativo.

RB16-RB27. Ser capaz de intervenir en la organización a partir de la información proporcionada por las distintas investigaciones realizadas en el seno de la misma.

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.	Trabajo o prueba final	40%

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
<p>Bisquerra Alzina, R. (2004). <i>Metodología de la Investigación Educativa</i>. Madrid: La Muralla.</p> <p>Botella, J., Leon, O., San Martín, R. y Barriopedro, MI. (2001). <i>Análisis de datos en Psicología I: Teoría y ejercicios</i>. Madrid: Pirámide.</p> <p>Calvo, R. y Gómez, J. (2008). La investigación social en recursos humanos. La necesidad de seguir una metodología. <i>Athenea Digital</i>, 14, 181-189. Disponible en http://psicologiasocial.uab.es/athenea/index.php/atheneaDigital/article/view/517</p> <p>Hernández Sampieri, R. (2006). <i>Metodología de la Investigación</i>. México: McGraw Hill.</p> <p>Howell, D.C. (2002). <i>Statistical methods for psychology (5ª ed.)</i>. Boston: PWS-Kent Publishing Company</p> <p>Keppel, G. y Wickens, Th.D. (2004). <i>Design and analysis: A researcher's handbook (4ª ed.)</i>. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall</p>

León, O.G. y Montero (2003). *Métodos de investigación en Psicología y Educación* (3ª ed.). Madrid: McGraw-Hill

Montero, I. y León, O.G. (2005). Sistema de clasificación del método en los informes de investigación en Psicología. *International Journal of Clinical and Health Psychology*. Vol. 5, Nº 1, pp. 115-117

Pardo, A. y Ruiz, M.A. (2005). *Análisis de datos con SPSS 13 Base*. Madrid: McGraw-Hill

Pardo, A. y San Martín, R. (1998). *Análisis de datos en Psicología II* (2ª ed.). Madrid: Pirámide

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.

Bibliografía Complementaria

Arnal, J. y otros (1994). *Investigación Educativa: Fundamentos y metodología*. Barcelona: Labor.

Bell, J. (2002). *Cómo hacer tu primer trabajo de Investigación: guía para investigadores en Educación y Ciencias Sociales*. Barcelona: Gedisa Editorial. España.

Booth, W. C. y otros (2001). *¿Cómo convertirse en un hábil investigador?* Barcelona: Gedisa Editorial.

Losada, J.L. y López-Leal, R. (2003). *Métodos de investigación en Ciencias Humanas y Sociales*. Madrid: Thomson.

Recursos web

Taylor, S.J. y Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*.

Ediciones Paidós. (Formato electrónico)

http://www.insp.mx/cambio/curso_corto/priv/material/AqWs/22-10TAYLOR-S-J-BOGDAN-R-Metodologia-cualitativa.pdf (recuperado el 15 septiembre 2009)

Análisis y descripción de puestos de trabajo

BÁSICAS

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.

Artículos:

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

COMPLEMENTARIAS

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.

Artículos:

"La retribución variable a largo plazo". Yolanda Gutiérrez. Observatorio de Recursos Humanos. Octubre 2007.

"Políticas de atracción y captación del talento". José María García de Tomás. Capital Humano. Abril 2001.

"La retención del talento". Susana Sala. Observatorio de Recursos Humanos. Mayo 2008.

Comunicación corporativa

Berceruelo, B. (2011). *Comunicación Interna en la empresa: claves y desafíos*. Wolters Kluwer.

Bustínduy, I. (2010). *La Comunicación Interna en las organizaciones 2.0*. Editorial UOC.

Cabanas, C. y Soriano, A. (2014). *Comunicar para transformar*. Ed. LID.

Tessi, M. (2012). *Comunicación Interna en la práctica*. Granica.

Recursos web:

Cox, D. (2014). Delivering ROI through Employee Engagement Industry Benchmark Analysis & Best Practice Advice (Formato electrónico).

http://cdn2.hubspot.net/hub/301060/file551356727pdf/Whitepapers_PDF/Effective_ICv2.pdf?t=1393497886000

(recuperado el 12 de octubre 2014)

Observatorio de Comunicación Interna, <http://observatoriocomunicacioninterna.es/>