



## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Herramientas para la gestión de personas
Código	E900005679
Título	<a href="#">Máster Universitario en Recursos Humanos</a>
Impartido en	Máster Universitario en Recursos Humanos [Primer Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	5,0 ECTS
Carácter	Obligatoria
Departamento / Área	Máster Universitario en Recursos Humanos (MRRHH 09 RD2007)
Responsable	Jose María Ortiz

Datos del profesorado	
<b>Profesor</b>	
Nombre	Fernando Hernández Sobrino
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	fhernandez@icade.comillas.edu
<b>Profesor</b>	
Nombre	Francisco Javier Fernández López
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	fjfernandez@icade.comillas.edu
<b>Profesor</b>	
Nombre	Guillermo Aureliano Sánchez Prieto
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Alberto Aguilera 23
Correo electrónico	gpsrieto@icade.comillas.edu
Teléfono	
<b>Profesor</b>	
Nombre	José María Ortiz Lozano
Departamento / Área	Universidad Pontificia Comillas
	Alberto Aguilera 23



<b>Despacho</b>	Alberto Figuera 25 Cantoblanco Ext. 2535
<b>Correo electrónico</b>	jmortiz@comillas.edu
<b>Teléfono</b>	6104

## 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 como medio para acceder a diferentes fuentes. El alumno aprenderá a trabajar con datos que resultan accesibles desde este medio y a procesarlos. Igualmente aprenderá a sintetizar la información y a exponerla adecuadamente a públicos especializados.

El **análisis y descripción de puestos** constituye la base y fundamento de los principales procesos de gestión de personas, fundamentalmente el diseño organizativo, la selección, el desarrollo, 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 conforme a un modelo basado en la gestión por procesos) 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 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.
- La responsabilidad de la comunicación interna recae en muchas organizaciones sobre el departamento de Recursos Humanos.

**Learning Organisations (Gestión del dato y del conocimiento), HR Analytics** 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*.

## Competencias - Objetivos

### Competencias

#### GENERALES

<b>A01</b>	Establecer metas, distinguir los recursos necesarios, planificar las actividades requeridas y evaluar el propio progreso y desempeño	
	<b>RA1</b>	Ser capaz de marcarse objetivos específicos, determinando el intervalo temporal previsto para su consecución
	<b>RA2</b>	Poder identificar los recursos necesarios para conseguir sus metas
	<b>RA3</b>	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
		Poseer la capacidad de auto-analizar su comportamiento. auto-criticarse. acentar



	<b>RA4</b>	... conocer la capacidad de auto-análisis de comportamiento, auto-evaluación, aceptar los errores e intentar mejorar
<b>A02</b>		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
	<b>RA1</b>	Conocer las fuentes de información fiables y especializadas de su área de estudio o trabajo
	<b>RA2</b>	Acostumbrarse a consultar dichas fuentes de información como parte habitual de su trabajo
	<b>RA3</b>	Saber identificar y llegar a las personas adecuadas que pueden proporcionar la información necesaria en caso de tener una carencia
<b>A03</b>		Preparar informes orales y escritos, así como elaborar presentaciones audiovisuales de impacto
	<b>RA1</b>	Ser capaz de organizar las ideas que se desea exponer, ya sea de manera oral o escrita, siguiendo una estructura lógica y ordenada
	<b>RA2</b>	Conocer los recursos visuales, auditivos, o de cualquier otro tipo que consigan atraer la atención sobre el discurso
<b>A04</b>		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
	<b>RA1</b>	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
	<b>RA2</b>	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
	<b>RA3</b>	Desarrollar la capacidad de establecer los objetivos de un equipo de trabajo y motivar a los integrantes para su consecución
	<b>RA4</b>	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
<b>A05</b>		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



<b>A08</b>	Reconocer los aspectos éticos de toda actuación empresarial, considerando las perspectivas e intereses de los diferentes grupos de interés o stakeholders y garantizando el respeto de los principios éticos en la toma de decisiones.	
	<b>RA1</b>	Conocer el papel de la Responsabilidad Social Corporativa y la Ética en los negocios
	<b>RA2</b>	Ser capaz de analizar e interpretar la Triple Cuenta de Resultados de una organización socialmente responsable
<b>A10</b>	Desarrollar la capacidad de pensar y actuar de manera creativa, buscando nuevas formas de hacer las cosas	
	<b>RA1</b>	Tener la capacidad de identificar y plantear un problema de manera divergente
	<b>RA2</b>	Ser capaz de solucionar los problemas o enfrentarse a situaciones cotidianas o novedosas desde perspectivas diferentes a las habituales
	<b>RA3</b>	Generar ideas originales y útiles
<b>ESPECÍFICAS</b>		
<b>B07</b>	Saber diseñar la estructura organizativa más adecuada para lograr alcanzar las metas de la empresa	
	<b>RA1</b>	Saber cómo configurar y estructurar el área o departamento de los recursos humanos en las organizaciones
	<b>RA2</b>	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>B15</b>	Reconocer el papel de las nuevas tecnologías en las organizaciones actuales y cómo influyen en las personas	
	<b>RA1</b>	Ser capaz de manejar los principales programas informáticos que cualquier profesional debe emplear en su trabajo diario
	<b>RA2</b>	Conocer las herramientas informáticas específicas y Sistemas de Información del área de Recursos Humanos
<b>B16</b>	Conocer la importancia de realizar de manera continuada diferentes estudios en el seno de la organización para recoger toda la información posible acerca de las personas que en ella trabajan y poder tomar decisiones basadas en datos reales	
	<b>RA1</b>	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



	<b>RA2</b>	Ser capaz de intervenir en la organización a partir de la información proporcionada por las distintas investigaciones realizadas en el seno de la misma
<b>B17</b>	Entender la necesidad de la Gestión del Conocimiento en el mundo empresarial de hoy día	
	<b>RA1</b>	Conocer las numerosas ventajas que la Gestión del Conocimiento supone, tanto para la organización como para los trabajadores implicados
	<b>RA2</b>	Conocer las herramientas más utilizadas actualmente para gestionar el conocimiento de una organización
	<b>RA3</b>	Conocer todos los pasos necesarios para poder implementar un sistema de Gestión del Conocimiento

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

### Contenidos – Bloques Temáticos

#### Análisis y descripción de puestos

##### Tema 1: La razón de ser de los puestos de trabajo en una organización

La misión, clave para fijar su aportación a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

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.

##### Tema 2: El entorno competitivo y los puestos de trabajo de una organización.

Diferencias metodológicas y operativas entre puesto y ocupación: la organización por procesos como fundamento para la definición de ocupaciones, que incorporan a la visión tradicional del puesto las interrelaciones precisas para ejecutar eficaz y eficientemente las funciones asignadas.

Los procesos empresariales (categorizados en de **negocio** y de **soporte** al negocio) como base para el análisis y descripción de las ocupaciones.

##### Tema 3: Estrategia corporativa, diseño organizativo y puestos de trabajo.

Cómo diseñar los instrumentos para el análisis del posicionamiento sectorial de una organización: **matriz dinámica temporal** (situación actual y prevista en los ámbitos del mercado/clientes, los productos, los procesos productivos, las finanzas y los recursos humanos) y la **matriz** de las **leyes** de la **competencia** (definición por sector de la meta de las empresas que lo integran, la clave para alcanzar dicha meta, las restricciones que se han de afrontar para hacerlo; y el método que cada organización desarrolla).

Funciones, tareas y responsabilidades: caracterización de los puestos de trabajo en términos de proceso.



#### Tema 4: Descripción de puestos (1): del análisis de tareas a la descripción de funciones.

Del análisis de tareas a la descripción de funciones.

Formulación de objetivos y responsabilidades para el estudio y análisis de las tareas a desarrollar por las ocupaciones.

#### Tema 5: Descripción de puestos (2): formulación de objetivos y responsabilidades para definir las tareas a desarrollar

Cómo desarrollar un proceso de análisis de puestos: trabajos a realizar y productos a obtener.

Programación del análisis de puestos: etapas y productos a obtener.

Empleo de herramientas big data para la gestión de la información obtenida del análisis sectorial y de puestos.

#### Tema 6: Instrumentos para la descripción de puestos:

- Los cuestionarios: modelos a emplear por tipología de puesto.
- La entrevista de revisión de funciones y tareas.
- La observación de la ejecución de las funciones desarrolladas por el ocupante de un puesto.
- 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

#### Tema 7: Descripción de puestos:

- 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 de 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.

### **Learning Organisations (Gestión del dato y del conocimiento), HR Analytics.**

#### Tema 1: Teoría de Gestión del conocimiento.

Teoría de Gestión del conocimiento.

#### Tema 2: Introducción al Human Resources Analytics. Casos de Human Resources Analytics aplicado al análisis de diversidad, minorías y sesgos.

Introducción al Human Resources Analytics.



Casos de *Human Resources Analytics* aplicado al *análisis* de diversidad, minorías y sesgos.

**Tema 3: Casos de Human Resources Analytics aplicado al Engagement y la medición de constructos.**

Casos de *Human Resources Analytics* aplicado al *Engagement* y la medición de constructos.

**Tema 4: Casos de Human Resources Analytics aplicado a la inferencia de bajas voluntarias, rotación y fuga de talento**

Casos de *Human Resources Analytics* aplicado a la inferencia de bajas voluntarias, rotación y fuga de talento

**Tema 5: Casos de Human Resources Analytics aplicado al rendimiento laboral.**

Casos de *Human Resources Analytics* aplicado al rendimiento laboral.

**Tema 6: Casos Human Resources Analytics aplicado a la medición de registros de jornada laboral y medición de horas extras.**

*Casos de Human Resources Analytics* aplicado a la medición de registros de jornada laboral y medición de horas extras.

**Tema 7: Casos de Human Resources Analytics construcción de cuadros de mando.**

Casos de *Human Resources Analytics* construcción de cuadros de mando.

## **Técnicas de investigación aplicadas a los RH**

**Tema 1: Introducción a la asignatura**

1. Metodología para la investigación en RH.
  - a. Introducción a la investigación con datos.
  - b. Recogida de información y tratamiento de información.
2. Fuentes para la investigación en RH: Fuentes de datos potenciales para la investigación de aspectos relacionados con los RH.
3. Empleo de la hoja de cálculo Excel como herramienta para la gestión de información y tratamiento de los datos relativos a la gestión de RH.

**Tema 2: Introducción a Excel**

- Propósito del programa
- Tipos de problemas que es capaz de resolver.
- Primeros pasos con Excel: Mapa de contenidos, tipos de celdas, etc.

Operaciones básicas con ellas

**Tema 3: Funciones**

- Funciones de Excel



- Variables estadísticas básicas (media, mediana, moda, varianza, desviación típica)
- Ejercicios con Excel

#### Tema 4: Importación datos del INE

Obtención de datos desde la página del I.N.E.

- Elección del informe
- Elección de los campos a mostrar
- Importación de datos a formato Excel.

#### Tema 5: Excel: Primeros ejercicios aplicados a resolver problemas financieros

- Ejercicios de porcentajes con Excel
- Ejercicios de tipos de interés con Excel - Ejercicios a entregar

#### Tema 6: Gestión de gráficos

- Realización de gráficos con Excel.
- Resolución de ejercicios prácticos

#### Tema 7: La obtención de datos del INE y su gestión en Excel

- Gestión de datos con Excel
  - Ejercicios prácticos con los datos obtenidos del INE en la sesión Presencial Síncrona.

#### Tema 8: Evaluación caso de negocio

- Repaso concepto "Coste oportunidad"
- Caso evaluación económica de la formación de un empleado (Cash flow, VAN, TIR)

#### Tema 9: Regresión.

- Regresión explicación
- Caso envejecimiento empleados en empresa

#### Tema 10: Funciones especiales

- Funciones especiales
- Histogramas
- Solver, Whatif,
- Introducción al Caso Facebook
- Excel aplicado al modelo Hay para la valoración de puestos

#### Tema 11: Funciones y bases de datos

- Funciones base de datos
- Caso Facebook



## 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

## RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

### HORAS PRESENCIALES

	Estudio de casos, en los que los	Trabajo cooperativo de los alumnos que,		Seminario, en el	Debates, en los que diferentes personas o grupos de personas presentan puntos de vista	Las simulaciones, los juegos de
--	----------------------------------	---	--	------------------	--	---------------------------------



<p>Lecciones de carácter expositivo en las que se presentan los principales temas de forma clara, estructurada y motivadora</p>	<p>estudiantes dan respuesta a un problema profesional real o simulado. Se discute respecto a la mejor solución y se valora la presentación y defensa de los hallazgos que se han hecho. Las nuevas tecnologías pueden formar parte de proceso metodológico</p>	<p>en parejas o pequeños grupos, reciben una tarea que requiere compartir la información y los recursos entre los miembros con vistas a alcanzar el objetivo común. Cuando el trabajo se hace por parejas se puede emplear la técnica de tutoría entre iguales</p>	<p>Ejercicios y resolución de problemas planteados por el profesor a partir de una breve lectura, un material preparado para la ocasión, o cualquier otro tipo de datos o informaciones que supongan un desafío intelectual para el alumno</p>	<p>que cada estudiante se encarga de profundizar y presentar un tema o aspecto de un tema al resto de compañeros, bajo la supervisión del profesor. Las presentaciones pueden ser complementadas por el resto de compañeros o por el profesor con el fin de profundizar más en el tema</p>	<p>diferentes, y con frecuencia contrarios sobre una cuestión, y discuten con el fin de convencer al otro u otros y de ganar en la discusión. El debate requiere preparación previa por parte de los contendientes y búsqueda de información que soporte los propios argumentos así como el debilitamiento de los empleados por los adversarios</p>	<p>roles y otras dinámicas de grupo, son actividades de aprendizaje en las que el estudiante actúa como alguien que se pone en 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>
22.00	8.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
<b>HORAS NO PRESENCIALES</b>						
<p>Proyectos de carácter</p>	<p>Trabajos de carácter teórico, generalmente individuales, que implican la lectura de artículos, revistas, informes de investigación, capítulos de libros, informaciones en Internet,</p>	<p>Seminarios de trabajo, en los que cada estudiante se encarga de profundizar y presentar un tema o aspecto de un tema al resto de compañeros, generalmente un número reducido, de</p>	<p>Estudio individual que el estudiante realiza para comprender, reelaborar y retener un</p>	<p>Lectura individual de textos de diferente tipo (libros, revistas, artículos sueltos, prensa,</p>		



práctico y trabajos de aplicación	etc. y la redacción de una reflexión personal (de diverso calado y extensión) que va más allá de la mera recopilación de la información proveniente de diversas fuentes	forma que se genera el diálogo y la reflexión sobre la cuestión presentada. Puede contar con la supervisión de un profesor o de un alumno con más experiencia en el tema tratado	recoger un contenido científico con vistas a una posible aplicación en el ámbito de su profesión.	publicaciones en Internet, informes sobre experiencias prácticas, etc.) relacionados con las materias de estudio
24.00	16.00	11.00	12.00	12.00
<b>CRÉDITOS ECTS: 5,0 (125,00 horas)</b>				

## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Realización de exámenes orales, escritos, defensas públicas y pruebas tipo test, pruebas de conceptos y resolución de casos prácticos a modo de examen	Para aprobar el bloque se deberán superar los exámenes y pruebas finales, en el caso de existir varios exámenes en un mismo, la media ponderada de los ellos debe ser superior a 4,90 como condición necesaria para aprobar la asignatura.	50
Trabajo en Grupo e Individuales	Formato del trabajo, entrega en plazo, contenido y resultados responden a los enunciados, acierto en los planteamientos y soluciones alcanzadas	30
Participación y aprovechamiento de las clases	Oportunidad en las intervenciones, generar debate constructivo durante las sesiones	20

### Calificaciones

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.
5. Si el alumno no cumple con todas las actividades de evaluación y deja de cumplir con alguna de las actividades recogidas en el cuadro anterior, no podrá aprobar cada uno de los bloques.

En el caso de alumnos que se matriculan de una asignatura por segundo año consecutivo, el esquema de evaluación aplicable a la asignatura será el siguiente:

Actividades de Evaluación	Criterio de evaluación	Ponderación
Trabajo Individual	El alumno para aprobar la asignatura deberá entregar todas las tareas encargadas por el profesor	0%
Realización de exámenes escritos, pruebas tipo test, exámenes y pruebas finales, en el caso de existir pruebas de conceptos y dos o más exámenes, la media ponderada de los resultados de los exámenes a ellos debe ser superior a 4,90 como condición necesaria para aprobar la asignatura.		70%
Participación	Oportunidad en las intervenciones, generar debate constructivo para la asignatura	30%

El alumno matriculado en la asignatura por segundo año consecutivo, siempre que quede justificado por atender necesidades laborales, podrá excusar su asistencia a clase en un porcentaje máximo del 50% de las sesiones programadas.

En los casos de dispensa de escolaridad, siempre que el alumno lo justifique debidamente, el criterio de



calificación será, 70% examen (si la asignatura lo permite se desarrollarán dos exámenes, 35% cada uno) y 30% para trabajos individuales. Los trabajos individuales servirán para controlar la evolución del aprendizaje del alumno. En los casos en los que al alumno no le resulte posible contestar por escrito, y aporte evidencias que lo justifiquen, solo en esos casos el examen podrá ser oral y se transcribirá el contenido de las respuestas del alumno.

## PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA

Actividades	Fecha de realización	Fecha de entrega
Elaboración en parejas de los casos propuestos entre sesiones	Comienza en la sesión en la que se propone	Antes de la siguiente sesión
Elaboración de ejercicios en clase por parejas	En la sesión	Antes de la siguiente sesión

## BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

### Bibliografía Básica

#### Técnicas de investigación aplicadas a recursos humanos

- 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*. Indianapolis: 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

##### LIBROS:

- VOIRIN, G. "Definir funciones y tareas de la empresa". Ediciones Deusto.
- PALOMO VADILLO, Mª TERESA. "Planificación y descripción de puestos de trabajo". Diaz de Santos.
- 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.

#### **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. Benito 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

#### **Learning Organisations (Gestión del dato y del conocimiento). HR Analytics**

- 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 II 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). Analítica 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>

En cumplimiento de la normativa vigente en materia de **protección de datos de carácter personal**, le informamos y recordamos que puede consultar los aspectos relativos a privacidad y protección de datos que ha aceptado en su matrícula entrando en esta web y pulsando "descargar"

<https://servicios.upcomillas.es/sedeelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792>