



FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	International HR
Código	E000003437
Título	Máster Universitario en Recursos Humanos
Impartido en	Máster Universitario en Recursos Humanos [Primer Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	4,0 ECTS
Carácter	Obligatoria
Departamento / Área	Departamento de Psicología Máster Universitario en Recursos Humanos (MRRHH 09 RD2007)
Responsable	Carmen de Andrés
Horario	Disponibilidad continua vía mail
Horario de tutorías	Disponibilidad continua vía mail

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Amaia Arizkuren Eleta
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía email.
Correo electrónico	aarizkuren@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	María del Carmen de Andrés Fazio
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía email.
Correo electrónico	mcdeandres@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	María Evelin García García
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía email.
Correo electrónico	evelyn.garcia@comillas.edu

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA



Contextualización de la asignatura

Aportación al perfil profesional de la titulación

Employer Experience

Las organizaciones modernas en un entorno cada vez más globalizado deben responder al los siguientes planteados por la diversidad:

- Selección y retención del talento en un ámbito superior, gestión del talento en grandes corporaciones
- Necesidad creciente de generar innovación en productos, servicios, y procesos
- Apertura de nuevos mercados
- Actuar según las nuevas tendencias regulatorias y de responsabilidad corporativas
- Lograr eficacia en diferentes mercados con diferentes culturas
- Llegar a nuevos segmentos de mercados no masivos

Otro componente del entorno globalizado es la **diversidad social** es una referencia directa a las diferencias que podemos encontrar entre los sujetos que viven y trabajan en una misma organización. Hablamos de diversidad cuando se producen de forma ineludible, encuentros comunicación y convivencia con el otro. Cuando se trabaja con otros, cuando en una organización existen diferencias entre los individuos, es necesario llegar a comprender el sentido de la conducta de los otros.

Nuestra mente reacciona mediante la rápida creación de supuestos de posibles opciones de respuesta y de resultados relacionados. En nuestra conciencia estos supuestos están formados por múltiples escenas imaginadas, no como una película con planteamiento, nudo y desenlace, sino más bien como destellos pictóricos de imágenes clave de dichas escenas, con cortes y saltos de un cuadro a otro en rápidas yuxtaposiciones.

Reaccionamos de manera limitada ante la falta de referencias. Cuando esto ocurre, en ocasiones se acude al estereotipo, y en muchos casos ese estereotipo, que alivia la ansiedad personal, genera múltiples obstáculos de comunicación y grandes pérdidas en la efectividad del trabajo. Esta asignatura pretende poner en evidencia estos retos, así como las competencias necesarias en un profesional de los Recursos Humanos para hacerse cargo de ellos.

Obligaciones Legales Nacionales e Internacionales. Gestión de Expatriados.

Se pretende que el alumno/a comprenda la importancia de desarrollar una política de Recursos Humanos específica para el colectivo de expatriados. Se utiliza un enfoque descriptivo de las funciones que asume un departamento de movilidad internacional, para conocer sus objetivos, modelos de gestión, rol del especialista de RH que trabaja en este área, tipologías de desplazamientos, expatriación como parte de la carrera profesional, repatriación ...

El marco legislativo laboral y fiscal, afecta todas las gestiones de la movilidad internacional y por ello el alumno deberá tomar conciencia de su relevancia y conocer que aspectos de la legislación deberá examinar antes de tomar cualquier decisión.

Un análisis que aporta un enfoque de la expatriación como oportunidad de crecimiento en la carrera del



empleado, teniendo muy presente el objetivo de RH de ser eficientes en el empleo del capital humano para dar respuesta a las necesidades de la empresa.

Competencias - Objetivos

Competencias

GENERALES

A02	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	
	RA1	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
	RA3	Saber identificar y llegar a las personas adecuadas que pueden proporcionar la información necesaria en caso de tener una carencia
A03	Preparar informes orales y escritos, así como elaborar presentaciones audiovisuales de impacto	
	RA1	Ser capaz de organizar las ideas que se desea exponer, ya sea de manera oral o escrita, siguiendo una estructura lógica y ordenada
	RA2	Conocer los recursos visuales, auditivos, o de cualquier otro tipo que consigan atraer la atención sobre el discurso
A04	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	
	RA1	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
	RA2	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
	RA3	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



A05	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	
A08	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.	
	RA1	Conocer el papel de la Responsabilidad Social Corporativa y la Ética en los negocios
	RA2	Ser capaz de analizar e interpretar la Triple Cuenta de Resultados de una organización socialmente responsable
A10	Desarrollar la capacidad de pensar y actuar de manera creativa, buscando nuevas formas de hacer las cosas	
	RA1	Tener la capacidad de identificar y plantear un problema de manera divergente
	RA2	Ser capaz de solucionar los problemas o enfrentarse a situaciones cotidianas o novedosas desde perspectivas diferentes a las habituales
	RA3	Generar ideas originales y útiles
ESPECÍFICAS		
B04	Conocer las características actuales de los recursos humanos en las organizaciones, siendo capaz de analizar la dimensión humana en el marco de la actividad empresarial	
	RA1	Sensibilizarse acerca de la importancia que el trabajo tiene en la vida y bienestar de las personas
	RA2	Darse cuenta de que las empresas son grupos de personas que interactúan continuamente y que tienen necesidades, motivaciones y objetivos diferentes y cambiantes
	RA3	Tener en cuenta las múltiples consecuencias sobre las personas, ya sean de la propia compañía o externas a ella, que tienen las decisiones que se toman en las organizaciones
B05	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	
	RA1	Conocer cómo y porqué los objetivos del departamento de RR.HH. se derivan de los objetivos estratégicos de la organización



	RA2	Ser capaz de establecer el impacto de una determinada política de gestión de recursos humanos en la empresa
B14		Conocer la influencia de la cultura y el clima organizacional sobre el rendimiento y el bienestar de los trabajadores
	RA3	Reconocer las buenas prácticas de las organizaciones en cuanto al respeto a la igualdad de los trabajadores, la conciliación con la vida familiar, y la sensibilización con las políticas de diversidad
B18		Reconocer la necesidad de gestionar adecuadamente la diversidad en la empresa
	RA1	Aprender a apreciar la diversidad, de todo tipo, dentro de los recursos humanos de cualquier organización
	RA2	Conocer los aspectos clave para la buena gestión de una plantilla diversa
	RA3	Saber aprovechar los puntos fuertes de cada integrante del equipo
B23		Poseer los conocimientos técnicos, jurídicos y humanos básicos relativos a la estructura salarial de cualquier organización
	RA3	Ser capaz de diseñar planes de retribución y determinar la política salarial más conveniente, equitativa y justa de aplicación en la empresa en la que desarrolle su actividad, buscando tanto la justicia distributiva como la procedimental

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos

Bloque 1: Employer Experience

Tema 1: Evolución y retos de la Función de RRHH en las organizaciones

- Adaptación a nuevas realidades culturales y laborales del S. XXI
- Estrategia de Recursos Humanos
- Nuevo modelo organizativo de RRHH
- Nuevas competencias del profesional de RRHH

Tema 3: Comunicación Interna

- La Comunicación Interna como herramienta estratégica en las Compañías
- Planes de Comunicación Interna diseño, implantación y seguimiento.



- Todo comunica
- Herramientas analógicas y digitales
- Implantación de Herramientas de Comunicación

Tema 4: Marketing de Recursos Humanos

- Venta interna de los recursos humanos y de las herramientas de gestión de Personas
- Un replanteamiento de la revisión anual del desempeño
- La mejora de la cultura corporativa y del compromiso de los empleados
- Prevención de Riesgos Laborales

Marcadores reputacionales y el impacto de la Comunicación Interna en el *engagement*

Merco, Best place to work, Top Employer, ...

Tema 5: Employer Branding

Concepto de *Employer Branding*

Construcción de la Propuesta de Valor al empleado y plan de acción para la mejora de la marca empleadora.

Tema 6: Los nuevos retos en la búsqueda y atracción de talento para las organizaciones del SXXI

- Nuevos métodos y fuentes de reclutamiento para encontrar el mejor talento
- Reclutamiento predictivo
- Selección por Valores y Actitudes
- Digital HR Analytics y digitalización de procesos

Tema 7: Diversidad

- Nuevos modelos culturales y entornos diversos
- Modelo de compensación total
- Análisis del 8M en la sociedad española

Tema 2: Gestión del Cambio

Gestión y Agentes del Cambio

Employee Journey

Bloque 2: Obligaciones Legales Nacionales e Internacionales. Gestión de expatriados

Tema 1: El departamento de Movilidad Internacional



- Internacionalización: Contexto Económico Actual
- Introducción a la Movilidad Internacional: Políticas
- Definición de un departamento de Movilidad internacional .
- Modelos de organización de un departamento de movilidad internacional. Tipología y Funciones.
- El rol del especialista de RRHH en movilidad internacional

Tema 2: Tipología de Desplazamientos Internacionales

- Tipologías de Desplazamientos: Definición y Características
- Matriz de las Asignaciones Internacionales.
- Fases del Proceso de Movilidad Internacional.
- Gestión de otros tipos de desplazamiento internacional
- Políticas de RRHH relacionadas

Tema 3: Requerimientos legales para la Asignación Internacional

- Análisis de los requisitos, efectos y obligaciones para la compañía y el empleado:
- Legales: Fiscal, Laboral, Seguridad Social y Migratorio

Tema 4: Contrato de Asignación Internacional: Procesos y Procedimientos

- Definición y Contenido según la modalidad del desplazamiento.
- Comunicaciones durante la Asignación: Inicio, durante y Finalización.

Tema 5: Compensación durante la Asignación Internacional

- Tipo de Compensación según la modalidad del desplazamiento.
- Contenido Económico de una Propuesta de Asignación Internacional

Tema 6: Tendencias actuales de la Movilidad Internacional

- Practicas Actuales.
- La tecnología aplicada en la Movilidad Internacional
- Factores clave para el éxito de las Asignaciones Internacionales
- Redes de Apoyo

Tema 7: Gestión del Talento a través de la Movilidad Internacional

- Modelo de Gestión del Talento : Carreras Internacionales
- Las competencias de los empleados globales : La Inteligencia Cultural

GLOBALIZACION: LA GESTIÓN DEL TALENTO A TRAVÉS DE LA MOVILIDAD INTERACIONAL

Definición del modelo

Factores clave para el éxito de las asignaciones internacionales

Las competencias de los empleados globales : La Inteligencia Cultural



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			
Lecciones de carácter expositivo en las que se presentan los principales temas de forma clara, estructurada y motivadora	Estudio de casos, en los que los 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	Trabajo cooperativo de los alumnos que, 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	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



	hecho. Las nuevas tecnologías pueden formar parte de proceso metodológico	parejas se puede emplear la técnica de tutoría entre iguales	de datos o informaciones que supongan un desafío intelectual para el alumno
10.00	15.00	10.00	5.00
HORAS NO PRESENCIALES			
Trabajos de carácter teórico, generalmente individuales, que implican la lectura de artículos, revistas, informes de investigación, capítulos de libros, informaciones en Internet, 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	Proyectos de carácter práctico y trabajos de aplicación	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 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	Estudio individual que el estudiante realiza para comprender, reelaborar y retener un contenido científico con vistas a una posible aplicación en el ámbito de su profesión.
10.00	10.00	20.00	20.00
CRÉDITOS ECTS: 4,0 (100,00 horas)			

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	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 modos de examen	Para aprobar el bloque se deberán superar los resultados de los exámenes y pruebas finales, en el caso de existir pruebas de conceptos y dos o más exámenes, la media ponderada de los modos de examen 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.

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.

PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA

Actividades	Fecha de realización	Fecha de entrega
Construcción de una Propuesta de Expatriación		
Construcción de una Propuesta de desplazamiento a Corto Plazo		
<ul style="list-style-type: none">• Caso práctico :Definición que modelo de movilidad internacional utilizar		
<ul style="list-style-type: none">• Donde encontrar información (búsqueda de información en Internet)		
<ul style="list-style-type: none">• Diseño de un modelo de Carreras Internacionales		



BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

Tendencias e innovación en la gestión global de RRHH

JOHANNESSEN, JON-ARILD. (2016). The future of the HR Department. Editorial CreateSpace. Oslo.

MEISTER, JEANNE y MULCAHY, KEVIN. (2016). The Future Workplace Experience. Editorial McGraw-Hill. Nueva York.

ZEMKE, RON; RAINES, CLAIRE y FILIPCZAK, BOB. (2013). Generations at work. Editorial AMACON. Nueva York.

MEISTER, JEANNE y WILLYERD, KARIE. (2010). The 2020 Workplace. Editorial HarperCollins. Nueva York.

ULRICH, DAVE y BROACKBANK, WAYNE (2005). La propuesta de Valor de Recursos Humanos. Deusto. Barcelona

MAZIN, REBECCA y SHAWN SMITH, J.D. (2011). The HR Answer book. Editorial Amacom (American Management Association). Nueva York.

DESSLER, GARY. (2009). Fundamentals of Human Resource Management". Editorial Prentice Hall. Nueva York.

MURPHY, MARK. (2012). Hiring for Attitude. Editorial McGraw-Hill. Nueva York.

MITCHELL, BARBARA y GAMLEM, CORNELIA. (2012). The big book of HR. Editorial Career Press. New Jersey.

GAINES ROBINSON, DANA y C. ROBINSON, JAMES. (2005). Strategic Business Partner. Berret-Koehler Publisher, San Francisco.

KESSLER, ROBIN. (2008). Competency-Based Performance Reviews. Editorial Career Press. New Jersey.

Diversidad

Casimir, F. L. (1993). "Third-Culture Building: A Paradigm Shift for International and Intercultural Communication", en S. A. Deetz. *Communication Yearbook/16*. London: Sage, 407-428.

Hofstede, G. (1999). Culturas y organizaciones. Madrid: Alianza

Kim, Y.Y. y Gudikunst, W. B. (Ed.) (1988). Theories in intercultural communication. Newbury Park: SAGE.

Kim, Y. Y. (1991). "Intercultural Communication Competence. A Systems-Theoretic View", en S. Tingtoomey y F. Korzenny (eds.) *Cross-cultural Interpersonal Communication*. London: Sage, 259-275.

Kim, Y. Y. (1995). "Cross-Cultural Adaptation. An Integrative Theory", en R. L. Wiseman (ed.). London: Sage, 170-193.

Muñiz, M. Labrador, J. Arizkuren, A. (2012) Internacionalización y capital humano. Madrid: Universidad Pontificia Comillas



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE
2019 - 2020**

Ros, M. (2002). Los valores culturales y el desarrollo socioeconómico: una comparación entre teorías culturales. Reis 99/02 pp9-33

Pin, J.R. (2008). Libro blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas- IESE CELA

Expatriados

Dirección y gestión de RRHH, Autor: BALKIN, DAVID B. CARDY, ROBERT L. GOMEZ MEJIA, LUIS R. Editor: Pearson Educación 2001

Dirección Estratégica de Personas, BONACHE, Jaime y CABRERA, Ángel. Editor: Prentice Hall. 2002

SASTRE, M. A. y AGUILAR, E. M. (2003): "Dirección de Recursos Humanos". Un enfoque estratégico, McGraw Hill.

MERCER HUMAN RESOURCE CONSULTING (2006): Estudio sobre las Políticas y Prácticas de los Expatriación 2005/2006. <http://www.mercerhr.es/commor/printerfriendlypage.jhtml;jsessionid=IOGHKVDOZ>.

HUMAN RESOURCE SERVICES (2005): Estudio sobre el impacto de los procesos de inmigración en la gestión de expatriados. Madrid. Ed. Price Waterhouse Coopers -PWC-.

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/sedelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792](https://servicios.upcomillas.es/sedeelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792)