

## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Dirección de Recursos Humanos
Código	E000011450
Título	<a href="#">Grado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Pontificia Comillas</a>
Impartido en	Grado en Administración y Dirección de Empresas y Grado en Análisis de Negocios/Business Analytics [Cuarto Curso]
Nivel	Reglada Grado Europeo
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	6,0 ECTS
Carácter	Obligatoria (Grado)
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Responsable	María José Martín Rodrigo
Horario	Consultar a este efecto los horarios de los grupos en los que se imparte la asignatura
Horario de tutorías	Solicitar cita previa por email
Descriptor	La importancia de las personas y la gestión de sus relaciones en la organización: propuesta de valor de los procesos de gestión de los Recursos Humanos. La función de empleo: políticas de atracción y selección del talento. Políticas de fidelización y de alto rendimiento en recursos humanos: formación, desarrollo y gestión del desempeño. Políticas de retención del talento: la compensación total.

## Datos del profesorado

## 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 Dirección de Recursos Humanos dota al titulado en Derecho de los conocimientos y competencias necesarias 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. Esta asignatura no se aborda únicamente desde la perspectiva del *expertise* de recursos humanos que debe manejar las técnicas perfectamente en el día a día, sino desde la perspectiva de la dirección de equipos de trabajo que sin duda, debe conocerlas para establecer líneas estratégicas fundamentales que puedan seguirse. En este sentido es fundamental que el /la responsable de la gestión de esos equipos 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 ADE Analytics

#### Prerequisitos

Se imparte en el segundo ciclo del doble 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.

**En clave ignaciana, la asignatura se apoya además en las asignaturas del diploma de habilidades personales y profesionales que se imparte paralelamente al grado en la Facultad de CC.EE y EE y que, refuerzan las competencias de inteligencia emocional necesarias para profundizar en los cinco principios y fundamentos ignacianos: plenitud, alteridad, servicio, gratitud y discernimiento.**

## Competencias - Objetivos

### Competencias

#### GENERALES

<b>CG01</b>	Capacidad de análisis y síntesis	
	<b>RA1</b>	Identifica las variables del problema y las relaciona con los conceptos vistos en clase
	<b>RA2</b>	Es capaz de resumir y estructurar la información empleando los conceptos adecuados
<b>CG02</b>	Resolución de problemas y toma de decisiones	
	<b>RA1</b>	Identifica de manera eficaz un problema y sus causas
	<b>RA2</b>	Proponer opciones y soluciones alternativas en la resolución del problema, estableciendo el plan de acción ad hoc
<b>CG03</b>	Capacidad de organización y planificación	
	<b>RA1</b>	Organizar la información relevante de los casos prácticos, en torno a los elementos teóricos adquiridos en clase y en las diversas fuentes documentales consultadas
	<b>RA2</b>	Gestionar los tiempos de trabajo en clase, para la preparación de los casos, su ejecución, revisión, registro y feed-back dentro de la misma
<b>CG05</b>	Conocimientos generales básicos sobre el área de estudio	
	<b>RA1</b>	Explica los aspectos clave de la materia de estudio analizando de manera crítica e independiente las cuestiones más problemáticas de la misma
<b>CG09</b>	Habilidades interpersonales: escuchar, argumentar y debatir	
	<b>RA1</b>	Escuchar activamente ejercitando de manera efectiva la comunicación verbal y no verbal durante los casos prácticos realizados en clase
	<b>RA2</b>	Realizar un intercambio persuasivo de ideas en un proceso negociador debatiendo con criterio y agilidad.
<b>CG10</b>	Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo	



	<b>RA1</b>	Liderar el trabajo de un grupo logrando acuerdos sabios, favorables y justos para todas las partes
	<b>RA2</b>	Integrar las aportaciones de todos los miembros de un equipo en torno al proceso de negociación, enriqueciendo así la misma
<b>CG11</b>	Capacidad crítica y autocrítica	
	<b>RA1</b>	Evalúa el trabajo y las ideas propios y los de los demás
	<b>RA2</b>	Es capaz de realizar el proceso de dar y recibir feedback de forma asertiva, mejorando la integración y la confianza de los grupos de trabajo
	<b>RA3</b>	Expresar argumentativamente sus discrepancias en el aula, como base para un diálogo fructífero
<b>CG12</b>	Compromiso ético	
	<b>RA1</b>	Comprender y valorar perspectivas culturales e ideológicas distintas
	<b>RA2</b>	Implicarse personalmente en la búsqueda de soluciones que manifiesten una clara sensibilidad a los aspectos humanos de los asuntos y problemas tratados
<b>CG14</b>	Capacidad para aprender y trabajar autónomamente	
	<b>RA1</b>	Maneja la documentación disponible en el portal de recursos, así como la proporcionada por el profesor, para realizar distintas tareas de forma individual
	<b>RA2</b>	Busca, lee, depura, analiza, sintetiza y comprende críticamente materiales bibliográficos de referencia, así como materiales que presentan resultados de investigaciones, memorias, textos de supervisión profesional, y otros materiales de carácter aplicado
	<b>RA3</b>	Es capaz de gestionar su tiempo para realizar las actividades de aprendizaje, responsabilizándose del cumplimiento de plazos y condiciones acordados
<b>CG16</b>	Orientación a la acción y a la calidad	
	<b>RA1</b>	Se orienta a la calidad y a los resultados
	<b>RA2</b>	Profundiza en los trabajos que realiza
	<b>RA3</b>	Muestra apertura a la innovación y al trabajo en colaboración.
<b>CG17</b>	Capacidad de elaboración y transmisión de ideas, proyectos, informes, soluciones y problemas	
	<b>RA1</b>	Argumentar de manera independiente y crítica sobre conceptos y teorías diversas
	<b>RA2</b>	Comunicarse eficazmente a la hora de exponer, de palabra o por escrito, sus ideas y argumentos
<b>CG18</b>	Iniciativa y espíritu emprendedor	



	<b>RA1</b>	Identifica y crea nuevas formas de aplicar los conocimientos adquiridos a la resolución de problemas prácticos
	<b>RA2</b>	Sabe establecer novedades e introducir nuevas ideas para la aplicación de la teoría a los casos prácticos
<b>ESPECÍFICAS</b>		
<b>CE13</b>	Conocimiento y comprensión de los determinantes básicos de la gestión en las organizaciones	
	<b>RA1</b>	Explicar el valor añadido de una gestión integrada de todos los procesos de recursos humanos reforzándose así la propia función
	<b>RA2</b>	Describir las políticas de atracción y selección vinculándolas a la estrategia empresarial
	<b>RA3</b>	Reconocer la importancia de las políticas de alto rendimiento: formación, desarrollo, gestión del desempeño y compensación como procesos motivacionales en la fidelización y retención del empleado

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

### Contenidos – Bloques Temáticos

#### TEMA 1: CREAR EL ENTORNO: LA IMPORTANCIA DE LAS PERSONAS Y LA GESTIÓN DE SUS RELACIONES EN LA ORGANIZACIÓN

- 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.

*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.*

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

- 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.
  - 1.
    - 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

*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.*

**TEMA 3: POLÍTICAS DE ALTO RENDIMIENTO EN HR: FORMACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN 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.

*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*

**TEMA 4: RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN**

- 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. Incentivos
  - c. Reconocimiento no retributivo

*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.*

**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 ayudarle 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

**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. ***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)***

CG03, CG05

**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 *forums* de materiales audiovisuales. ***(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.)***

CG03, CG05

**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.

CG02, CG10, CG12

**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

CG09, CE13

**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.

CG03, CG12

## Metodología No presencial: Actividades

**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.



<p>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>	CG03, CG05
<p><b>AF11. Tutoría académica</b> 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>	CG03
<p><b>AF12. Investigación monográfica.</b> 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>	CG12
<p><b>AF15. Lectura organizada.</b> Lectura y análisis de textos relevantes con diversas tareas que evalúen la comprensión lectora de forma individual o grupal.</p>	CG01, CG14

## RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES			
Lecciones de carácter expositivo	Ejercicios y resolución de casos y de problemas	Seminarios y talleres	
31.00	22.00	18.00	
HORAS NO PRESENCIALES			
Ejercicios y resolución de casos y de problemas	Estudio individual y/o en grupo y lectura organizada	Trabajos monográficos y de investigación, individuales o colectivos	Seminarios y talleres
18.00	22.00	21.00	18.00
<b>CRÉDITOS ECTS: 6,0 (150,00 horas)</b>			

## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
<p><b>Examen final escrito (tipo prueba objetiva)</b> sobre los fundamentos teóricos y prácticos estudiados, explicados y trabajados en la asignatura (notas técnicas, presentaciones, debates, artículos complementarios, casos prácticos, expertos invitados, etc). <b>Ha de estar aprobado para hacer media con el resto de elementos que conforman la evaluación de la asignatura.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Síntesis</b> global de todo el curso.</li> <li>Capacidad <b>comprensiva</b> y relacional.</li> <li>Capacidad de <b>aplicación</b> práctica.</li> </ol>	50
	La evaluación continua recoge el compromiso del	



<p><b>Participación activa</b> en clase.</p> <p>Calidad de la <b>actitud</b> hacia el trabajo individual y de equipo en las actividades de aprendizaje programadas en el aula. <b>Debates públicos sobre el estado del arte en temas actuales en la gestión de personas.</b></p>	<p>alumno con su aprendizaje de la asignatura. Para ello, se mide la participación, rigor y proactividad del alumno en las actividades de aprendizaje programadas en el aula (individuales y/o colaborativas): búsqueda de fuentes de información; presentación y defensa argumentativa de soluciones a los problemas planteados, test, quizzes.... etc..</p> <p>Para ello, la asistencia y participación en clase (en cualquier formato presencial/virtual) es necesaria para poder apreciar el rendimiento de cada participante, siendo monitorizadas y verificadas por el profesorado mediante diferentes registros (Informes de plataforma moodle, control de firmas, autorregistros, etc.)</p> <p>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</p>	<p>20</p>
<p><b>Trabajo Monográfico de investigación</b> sobre la aplicación de las políticas de RRHH en una empresa, o sobre un tema actual y relevante en Gestión de personas. <b>Ha de estar presentado y aprobado para poder presentarse al examen final.</b></p>	<p>Capacidad de análisis, argumentación y síntesis.</p>	<p>15</p>
<p><b>Informe obligatorio de consultoría de empresa, en equipo:</b> aplicaciones prácticas de la competencias específica de la asignatura y de sus resultados de aprendizaje. <b>Ha de estar presentado y aprobado para poder presentarse al examen final.</b></p>	<p>Trabajo autónomo, trabajo en equipo y, aplicación práctica en la resolución de problemas</p>	<p>15</p>

## Calificaciones

### EVALUACIÓN EN CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

#### Alumnos con exención de escolaridad: alumnos de Intercambio

1. Será de entera responsabilidad del alumno para acogerse a esta adaptación curricular, comunicar su situación por mail al profesor correspondiente en el primer mes de curso.
2. 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.

#### 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 un tribunal conformado por el profesor y otros miembros del equipo docente (20%) = 50%
- Examen con dos partes: Aplicación del conocimiento teórico (25%) en la resolución de problemas de RR HH (25%) = 50%

## BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

### Bibliografía Básica

1. ARMSTRONG, M. y TAYLOR, S. (2020) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15ª Edición. Kogan Page.
2. BONACHE, J. y CABRERA, A. (2006) *Dirección de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. 2ª Edición. FT. Prentice Hall. Madrid.
3. CHIAVENATO, I. (2017) *Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las Organizaciones*. 10ª Ed. McGraw Hill.
4. DESSLER, G. (2020) *Administración de Recursos Humanos*. 16ª Ed. Pearson
5. GÓMEZ-MEJÍA, L y Otros. (2016) *Gestión de Recursos Humanos*. 8ª Ed. Madrid: Pearson.
6. NOE, R.A., HOLLENBECK, J.R., GERHART, B., & WRIGHT, P.M. (2017). *Fundamentos de la Dirección de Recursos Humanos*. 6ª Edición. McGraw Hill Education.
7. PUCHOL, L. (2007) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. 7ª Edición. Ediciones Díaz de Santos. Madrid
8. ULRICH, D. y BROCKBANK, W. (2007) *La propuesta de valor de recursos humanos*. Deusto S.A. Ediciones.
9. ULRICH, D., ALLEN, J., BROCKBANK, W., YOUNGER, J., & NYMAN, M. (2015). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. 2ª Edición. McGraw Hill Professional.
10. WAYNE MONDY, R. (2010) *Administración de Recursos Humanos*. 11ª Edición. Pearson Educación. México.

### Bibliografía Complementaria

#### 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**



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2023 - 2024

## Apuntes

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

## Otros materiales

Documentales visionados en clase

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>