



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2024 - 2025

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Dirección de Personas/People Management
Código	E000013645
Título	Grado en Análisis de Negocios / Business Analytics por la Universidad Pontificia Comillas
Impartido en	Grado en Análisis de Negocios/Business Analytics y Grado en Relaciones Internacionales [Quinto Curso]
Nivel	Reglada Grado Europeo
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	6,0 ECTS
Carácter	Optativa (Grado)
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Responsable	María Jesús Belizón Cebada
Horario	Consultar horario en base al curso académico.
Horario de tutorías	Solicitar cita previa por email al profesorado que imparte la asignatura en cada grupo.
Descriptor	ANECA: La función de Recursos Humanos en la empresa digitalizada y global. Partiendo de la comprensión del comportamiento humano dentro de las organizaciones (qué ocurre y por qué), se abordan las dimensiones estratégica y operativa de la gestión de personas en la organización: gestión de flujos de trabajo y análisis, valoración y descripción de puestos; gestión de la diversidad; políticas de empleo (reclutamiento, selección y contratación); procesos de reajustes de plantilla y gestión de la desvinculación laboral; formación y desarrollo de carreras profesionales; gestión del desempeño; gestión de la remuneración/compensación; aplicación de la analítica de datos para la identificación y desarrollo de liderazgo, para la gestión del talento, la promoción y el engagement, el análisis del sentimiento (clima laboral), la identificación de talento y el reclutamiento, el análisis de desempeño y retribución y la analítica predictiva de cambios de comportamiento.

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	María Jesús Belizón Cebada
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Alberto Aguilera 29 (Cita previa por email)
Correo electrónico	mjbelizon@comillas.edu

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura
Aportación al perfil profesional de la titulación
El enfoque directivo actual tiene un planteamiento integrador que pone en relación múltiples y diferentes problemas del ámbito de la Organización de Empresas: la gestión de personas, la formulación de la estrategia, el tipo de estructura organizativa y las nuevas formas de desarrollar el trabajo. La asignatura <i>Dirección de Recursos Humanos</i> es una materia fundamental del plan de estudios, que dota al titulado



en Administración y Dirección de Empresas de los conocimientos y competencias necesarios para lograr que el principal activo que poseen las empresas "el capital humano", sea potenciado a favor de la creación de valor para la organización.

Así pues, esta asignatura no se aborda únicamente desde la perspectiva del técnico de recursos humanos que debe manejar las técnicas perfectamente en el día a día, sino desde la perspectiva del gestor de empresa que debe conocerlas para establecer líneas estratégicas fundamentales que deban seguirse. En este sentido es fundamental que el gestor de empresa entienda el sentido y justificación de cada práctica así como las ventajas e inconvenientes de las técnicas utilizadas para llevarlas a cabo. Este es el verdadero espíritu de la asignatura en el marco del Grado en Administración y Dirección de Empresas.

Y en clave de formación universitaria ignaciana, esta asignatura pretende: formar líderes que gestionen los recursos humanos/personas de una organización, de manera competente, consciente, crítica y compasiva contribuyendo así, a empoderar la gestión del capital humano de las organizaciones desde un enfoque transformacional y de servicio, logrando una sociedad empresarial más humana y justa.

Prerrequisitos

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

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

CG01	Capacidad de organización y planificación en la identificación de problemas en el contexto de datos masivos
CG04	Capacidad para elaborar proyectos e informes de manera oral y escrita, difundiendo estas ideas a través de canales digitales
CG06	Habilidades interpersonales en la sociedad de la información: escuchar, argumentar y debatir
CG08	Capacidad crítica y autocrítica en la sociedad de la información
CG09	Compromiso ético en la sociedad de la información
CG11	Capacidad para aprender y trabajar autónomamente en la sociedad de la información

ESPECÍFICAS

CE03	Identificar y resolver los dilemas éticos y de sostenibilidad que se presentan en los procesos de toma de decisiones inherentes a la actividad empresarial, reconociendo la complejidad que en la respuesta a dichos dilemas aporta un entorno digitalizado y global, con base en valores éticos y morales universales que se materializan en instrumentos de
------	---



	gestión y planificación estratégica	
CEO02	Concebir y practicar la función de gestión de personas desde una perspectiva estratégica y actual, orientada a la generación de valor en organizaciones digitalizadas.	
	RA1	Es capaz de diseñar un Departamento de RR HH, explicitando la estructura y funciones básicas del mismo para empresas que operan en un contexto digitalizado global, la dependencia jerárquica y funcional dentro de la estructura organizativa, el perfil del director y el equipamiento humano y material necesario
	RA2	Formula las políticas básicas de gestión de recursos humanos y hace uso de las herramientas informáticas existentes reconociendo su utilidad para la Gestión Integral de RRHH
	RA3	Comprende cómo se desarrolla el proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo y su utilidad para la Gestión Integral de los Recursos Humanos, siendo capaz de realizarlo explicitando las fases y los elementos que se han de considerar a tal fin
	RA4	Comprende la utilidad de distintas herramientas de analítica de datos para la Dirección de Personas

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos

PROGRAMA

PROGRAMA

UNIDAD 1: LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN CONTEXTO: LA IMPORTANCIA DE GESTIONAR PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN

1. La función de RRHH hoy RRHH como socio estratégico: cómo RRHH puede crear una ventaja competitiva a través de la gestión de personas
2. El papel del directivo en la función de RRHH
3. Procesos de Recursos Humanos: el ciclo de vida del empleado
4. Tendencias actuales en RRHH: digitalización, trabajo en una sociedad post-Covid, etc.
5. El uso de análisis de datos para impulsar la toma de decisiones en RRHH

El objetivo de este tema es que los estudiantes comprendan el papel que juega hoy en día RRHH en la gestión de personas en las organizaciones y su rol como gerentes, así como mostrar el panorama de los procesos de RRHH.

UNIDAD 2: ANÁLISIS DE PUESTOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

1. Atracción de talento como un proceso de dos etapas: reclutamiento y selección
2. Estudio del perfil del candidato. Análisis de puestos y análisis de competencias
3. Fuentes de reclutamiento y criterios de selección
4. Fase de selección. Herramientas utilizadas
5. Nociones clave sobre el onboarding de empleados
6. Caso práctico: análisis de datos para el reclutamiento y la selección

El objetivo de este tema es proporcionar a los estudiantes el conocimiento suficiente sobre la atracción de talento, selección y herramientas para retener este nuevo talento en la organización, así como proporcionar al estudiante las herramientas estratégicas para gestionar su propio proceso de búsqueda de trabajo.



UNIDAD 3: FORMACIÓN, DESARROLLO Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

1. La importancia del proceso de formación en el desarrollo del talento
2. Gestión del Proceso de Formación
 1. El plan de formación como una herramienta estratégica
 2. Relación entre formación y otros procesos de RRHH
3. Nuevas tendencias en formación
4. El plan de desarrollo profesional
5. Desarrollo del perfil de competencias como herramienta en este proceso: Rol de la empresa, el gerente y los empleados en el proceso de desarrollo
6. Nuevas tendencias en el desarrollo profesional: Coaching, mentoring
7. Evaluación del Desempeño
8. Descripción del proceso de evaluación y razones para implementar. Condiciones de efectividad de la evaluación del desempeño
9. Ciclo de evaluación. Definir, evaluar y proporcionar una retroalimentación objetiva
10. Herramientas de evaluación y retroalimentación (360)
11. El futuro de la evaluación del desempeño, tendencias emergentes en la evaluación
12. Caso práctico: análisis de datos para la gestión de la revisión del desempeño

Con esta unidad pretendemos que los estudiantes aprendan los conceptos básicos de la gestión del talento y puedan:

1. Analizar el proceso de formación desde una perspectiva sistémica proporcionando herramientas para la gestión de la formación desde diferentes puntos de vista: gerente y empleado, así como los desarrollos recientes en esta área.
2. Conocer las herramientas de identificación, planificación y crecimiento del talento en las organizaciones y discutir su propia responsabilidad como futuros líderes y como individuos en este proceso.
3. Entender el concepto de evaluación del desempeño, sus objetivos y las principales fases del proceso, así como las principales aplicaciones en la organización. También discutir nuevas tendencias y el futuro de la evaluación del desempeño.

UNIDAD 4: COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

1. Definición del proceso de compensación y beneficios: La compensación como herramienta de motivación.
2. Estructura salarial. Salario fijo, variable, beneficios adicionales.
3. El proceso de nómina. Conceptos básicos.
4. Nuevas herramientas de remuneración:
 1. El sistema de recompensas flexibles.
 2. Reconocimiento no monetario
 3. Otros sistemas de incentivos
5. Caso práctico: análisis de datos para compensación y beneficios

El objetivo principal de esta unidad es entender la estructura básica de un Sistema de Compensación, enfocándose en el contenido de todo lo que afecta sustancialmente tanto al líder del equipo como al empleado. Este tema no cubrirá decisiones estratégicas de recompensa ni el diseño de planes de compensación.



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

CG02, CG10, CG12



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.

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.

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. 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. *En el Portal de Recursos de la Universidad los alumnos podrán encontrar documentación, materiales de las sesiones y las prácticas.*

CG03,
CG05

AF11. Tutoría académica individual o en grupos muy reducidos, para la resolución de problemas que hayan podido surgir en el transcurso del aprendizaje de la materia o en el proceso de adquisición de las correspondientes competencias, así como para la supervisión del avance del estudiante en sus trabajos.

CG03

AF12. Investigación monográfica. Procedimiento de aprendizaje cooperativo que parte de la asignación de los alumnos a equipos y del planteamiento de una tarea que requiere investigar, compartir la información y los recursos entre los miembros del equipo a fin de alcanzar el objetivo común. Los objetivos individuales se consiguen si y sólo si los demás consiguen los suyos por lo que existe una gran interdependencia personal para la consecución de las metas.

CG12

AF15. Lectura organizada. Lectura y análisis de textos relevantes con diversas tareas que evalúen la comprensión lectora de forma individual o grupal.

CG01,
CG14

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES		
Lecciones de Carácter expositivo	Ejercicios y resolución de casos y de problemas	Simulaciones, juegos de rol, dinámicas de grupo
31.00	22.00	22.00



HORAS NO PRESENCIALES

Ejercicios y resolución de casos y de problemas	Estudios individual y/o en grupo, y lectura organizada	Trabajos monográficos y de investigación, individuales o colectivos	Simulaciones, juegos de rol, dinámicas de grupo
17.00	21.00	20.00	17.00

CRÉDITOS ECTS: 6,0 (150,00 horas)

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
<p>Examen final escrito (tipo prueba objetiva) sobre los fundamentos teóricos y prácticos estudiados, explicados y trabajados en la asignatura (notas técnicas, presentaciones, debates, artículos complementarios, casos prácticos, expertos invitados, etc). Ha de estar aprobado para hacer media con el resto de elementos que conforman la evaluación de la asignatura.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Síntesis global de todo el curso.2. Capacidad comprensiva y relacional.3. Capacidad de aplicación práctica.	50 %
<p>Participación activa en clase.</p> <p>Calidad de la actitud hacia el trabajo individual y de equipo en las actividades de aprendizaje programadas en el aula. Debates públicos sobre el estado del arte en temas actuales en la gestión de personas.</p>	<p>La evaluación continua recoge el compromiso del 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>	20 %
<p>Trabajo Monográfico de investigación sobre la aplicación de las políticas de RRHH en una empresa, o sobre un tema actual y relevante en Gestión de personas. Ha de estar presentado y aprobado</p>	Capacidad de análisis, argumentación y síntesis.	15 %



<p>para poder presentarse al examen final.</p>		
<p>Informe obligatorio de consultoría de empresa, en equipo: aplicaciones prácticas de la competencias específica de la asignatura y de sus resultados de aprendizaje. Ha de estar presentado y aprobado para poder presentarse al examen final.</p>	<p>Trabajo autónomo, trabajo en equipo y, aplicación práctica en la resolución de problemas</p> <ul style="list-style-type: none">• NOTA: Sobre el uso indebido por parte del alumnado del Chat GPT y/o cualquier otra IAG en todas las actividades de evaluación: será considerado como falta grave, según el Reglamento General de la Universidad, art. 168.2.e: "realización de acciones tendentes a falsear o defraudar los sistemas de evaluación del rendimiento académico". Las consecuencias de ello serán "la expulsión temporal de hasta tres meses o la prohibición de examinarse en la siguiente convocatoria a la imposición de la sanción, en una o en varias asignaturas de las que se encuentre matriculado el alumno, [...] aparte de suponer la calificación de suspenso (0) en la respectiva asignatura, [...] [y] la prohibición de examinarse de esa asignatura en la siguiente convocatoria". <p>El profesorado del equipo docente que permita su uso para la elaboración de trabajos individuales y cooperativos, exigirán a su alumnado lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none">• Que indiquen de forma explícita y clara para qué ha usado IAG (ChatGPT). Todo contenido creado con IA generativa deberá estar etiquetado como tal. Todo contenido que emplea IA generativa y es adaptado deberá estar etiquetado como tal, al igual que se citan autores.• Que incluyan como material adicional (anexos) el <i>prompt</i> completo (preguntas y respuestas) de su conversación con IAG (ChatGPT) para generar la tarea.• Si el trabajo es grupal, se avisa que la detección de uso indebido acarreará una sanción (art. 168.2.e del Reglamento General de la Universidad) a todos los integrantes del grupo.• Exigir que el trabajo incluya referencias académicas y datos recientes.• Proponer entregas parciales del trabajo, con evaluación de cada una de ellas. Solicitar realizar una defensa oral, para constatar la veracidad de las fuentes y asegurarse el aprendizaje	<p>15 %</p>



- El profesorado, podría solicitar que se defiendan de manera oral los trabajos para comprobar la veracidad de la autoría y asegurarse el aprendizaje del alumnado.

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 profesores 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

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>