



FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
NombreCompleto	Herramientas para la gestión de personas
Código	E900005679
Título	Máster Universitario en Recursos Humanos
Impartido en	Máster Universitario en Recursos Humanos [Primer Curso]
Créditos	5,0
Carácter	Obligatoria
Departamento / Área	Máster Universitario en Recursos Humanos (MRRHH 09 RD2007)

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Fernando Hernández Sobrino
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	fhernandez@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Francisco Javier Fernández López
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	fjfernandez@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	José Luis Aja Sánchez
Departamento / Área	Departamento de Traducción e Interpretación
Despacho	Cantoblanco
Correo electrónico	jlsanchez@comillas.edu
Teléfono	2615
Profesor	
Nombre	José María Ortiz Lozano
Departamento / Área	Universidad Pontificia Comillas
Despacho	Alberto Aguilera 23 Cantoblanco Ext. 2535
Correo electrónico	jmortiz@comillas.edu



Teléfono	6104
Profesor	
Nombre	María del Carmen de Andrés Fazio
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	mcdeandres@icade.comillas.edu

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. Dentro de este contexto, el concepto de marca personal y profesional en Internet tendrá una especial relevancia.

La descripción de puestos constituye la base y fundamento del reclutamiento, la selección, la planificación de carreras y la evaluación del desempeño.

La descripción de puestos constituye el principal condicionante del éxito de estas funciones y persigue un objetivo estratégico fundamental: incorporar al perfil de los puestos de trabajo (definidos en términos de funciones e interrelaciones) 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

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.

Gestión del conocimiento. 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

A01	Establecer metas, distinguir los recursos necesarios, planificar las actividades requeridas y evaluar el propio progreso y desempeño	
	RA1	Ser capaz de marcarse objetivos específicos, determinando el intervalo temporal previsto para su consecución
	RA2	Poder identificar los recursos necesarios para conseguir sus metas
	RA3	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
	RA4	Poseer la capacidad de auto-analizar su comportamiento, auto-criticarse, aceptar los errores e intentar mejorar



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
B06	Conocer las grandes funciones de los Recursos Humanos, reconociendo los temas claves que preocupa a los responsables de RR. HH. en las empresas actuales	



	RA1	Ser consciente de la importancia de cada una de las funciones que se llevan a cabo en un departamento de Recursos Humanos
	RA2	Conocer las influencias y dependencias mutuas de las distintas funciones de RR.HH
	RA3	Distinguir cuáles son los temas emergentes de la práctica de los RR. HH.
B07	Saber diseñar la estructura organizativa más adecuada para lograr alcanzar las metas de la empresa	
	RA1	Saber cómo configurar y estructurar el área o departamento de los recursos humanos en las organizaciones
	RA2	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
B08	Conocer y saber aplicar el Modelo más conocido y empleado en la mayoría de las empresas multinacionales y nacionales de Gestión de RRHH: el Modelo de Gestión por Competencias	
	RA1	Ser capaz de distinguir, establecer y definir las competencias necesarias para el éxito global de una organización, así como de cada uno de sus puestos de trabajo
	RA2	Poseer una visión amplia del propósito, la finalidad y los beneficios del análisis y la descripción de puestos de trabajo en la operativa y la puesta en práctica de las políticas de Recursos Humanos
	RA3	Conocer una metodología contrastada de análisis y descripción de puestos basada en el enfoque cliente – proveedor interno
B09	Reconocer el papel fundamental de una buena práctica de reclutamiento y selección del personal para el éxito global de la organización	
	RA1	Conocer las diversas fuentes de reclutamiento de personal que existen en la actualidad
	RA2	Ser capaz de aplicar correctamente las técnicas y herramientas más habituales en selección de personas, respetando los valores universales de igualdad de oportunidades
	RA3	Desarrollar la capacidad de efectuar entrevistas personales de diversa índole de manera satisfactoria
	RA4	Dominar herramientas y técnicas eficaces para su incorporación al mercado laboral y encontrar un empleo acorde con su proyecto personal y sus expectativas



B10	Conocer el papel fundamental de la formación de los trabajadores para el logro de los objetivos de una organización	
	RA1	Saber analizar las necesidades formativas de los integrantes de la organización para el buen desempeño de sus respectivos puestos de trabajo
	RA2	Saber diseñar e implementar el plan de formación de la empresa, velando por la distribución equitativa y justa de oportunidades
	RA3	Ser capaz de desarrollar y ejecutar todo tipo de acción formativa
B11	Conocer los beneficios que la práctica de gestión del rendimiento aporta tanto a las organizaciones como a los propios empleados	
	RA1	Aprender cómo la gestión del rendimiento se relaciona con el resto de prácticas de Recursos Humanos
	RA2	Ser capaz de evaluar y gestionar el rendimiento de las personas a través de distintos métodos y herramientas, con objetividad, justicia y equidad
B12	Saber evaluar el potencial y diseñar la carrera profesional de los empleados de una organización para fomentar su desarrollo y como aspectos clave para la toma de decisiones en RR.HH.	
	RA1	Conocer las distintas técnicas para evaluar el potencial de los trabajadores
	RA2	Saber en qué condiciones se diseña la carrera de un profesional dentro de una determinada empresa.
	RA3	Conocer los beneficios, para la organización y los trabajadores, de la evaluación del potencial y planificación de carreras
B13	Reconocer el papel fundamental de la comunicación para el buen funcionamiento de cualquier tipo de organización	
	RA1	Conocer los diferentes tipos, canales y herramientas de comunicación, tanto interna como externa, que pueden emplearse en las organizaciones y establecer su utilidad y aplicación para los diferentes fines organizativos
	RA2	Saber reconocer las posibles barreras a la comunicación efectiva y cómo evitarlas
	RA3	Conocer las normas de comportamiento y actuación de lo que genéricamente se entiende por protocolo.
B14	Conocer la influencia de la cultura y el clima organizacional sobre el rendimiento y el bienestar de los trabajadores	



	RA1	Ser capaz de analizar el clima y la cultura organizacional
	RA2	Desarrollar la capacidad de intervención sobre las distintas dimensiones del clima y la cultura organizacional
	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
B15	Reconocer el papel de las nuevas tecnologías en las organizaciones actuales y cómo influyen en las personas	
	RA1	Ser capaz de manejar los principales programas informáticos que cualquier profesional debe emplear en su trabajo diario
	RA2	Conocer las herramientas informáticas específicas y Sistemas de Información del área de Recursos Humanos
B16	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	
	RA1	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
	RA2	Ser capaz de intervenir en la organización a partir de la información proporcionada por las distintas investigaciones realizadas en el seno de la misma
B17	Entender la necesidad de la Gestión del Conocimiento en el mundo empresarial de hoy día	
	RA1	Conocer las numerosas ventajas que la Gestión del Conocimiento supone, tanto para la organización como para los trabajadores implicados
	RA2	Conocer las herramientas más utilizadas actualmente para gestionar el conocimiento de una organización
	RA3	Conocer todos los pasos necesarios para poder implementar un sistema de Gestión del Conocimiento
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
	RA1	Conocer los distintos elementos que componen el salario de los trabajadores
	RA2	Ser capaz de aplicar las técnicas de valoración de puestos: cuantitativas, no cuantitativas y por competencias.
	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

Análisis y descripción de puestos de trabajo

Tema 1: La razón de ser de los puestos de trabajo en una organización: la misión como expresión de su aportación a la consecución de los objetivos est

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.

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

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

Funciones, tareas y responsabilidades de las ocupaciones.

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

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

Tema 5: Descripción de puestos (2): formulación de objetivos y responsabilidades para el estudio y análisis de las tareas a desarrollar por las ocupac

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



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.

Gestión del conocimiento. Introducción al análisis predictivo aplicado a los RH (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.

Comunicación Corporativa



Tema 1. ¿Qué es la comunicación interna? Regla de oro y premisas

Tema 2. La comunicación interna en las organizaciones: funciones y responsabilidades

Tema 3. Planificación de la comunicación interna: análisis y auditorías de la comunicación interna

Tema 4. Tipos de comunicación interna: comunicación formal versus comunicación informal.

Tema 5. Herramientas eficaces para la comunicación interna

Tema 6. Nuevos canales de comunicación interna. Comunicación interna 2.0/Redes sociales en comunicación interna.

Tema 7. El lenguaje específico de la comunicación interna

Tema 8. Buenas prácticas de comunicación interna. Comunicación interna como herramienta ante distintas situaciones: gestión del cambio, situaciones de

Tema 9. Buenas prácticas de comunicación interna. Gestión de la diversidad en entornos multinacionales a través de la comunicación interna

Tema 10. Buenas prácticas de comunicación. La comunicación interna mejora la organización

Tema 11. Cómo elaborar un plan de comunicación interna

Técnicas de investigación aplicadas a los RH

Tema 1: Análisis de la Información. Trabajando con grandes volúmenes de información. Big Data, Presentación. Datos e información desde Internet.

Tema 2: Fórmulas, referencias y funciones

- Funciones: texto
- Funciones: fecha y hora
- Funciones: hallar y extraer.
- Funciones: carácter, generación de números aleatorios y formas especiales de pegar.

Tema 3: Unas ideas sobre programación

- Repaso de funciones
- Funciones avanzadas
- Funciones anidadas

Tema 4: Presentaciones y comunicación

- Formato condicional
- Gráficos
- Tablas dinámicas
- Plantillas
- Documentos compartidos

Challenges and Innovation



Challenges and Innovation: Conferencias sobre la actualidad de los RH en las empresas

- Innovación
- Gestión del Cambio
- Transformación desde los RH
- Digitalización de los RH y Transformación Digital
- Consultoría en RH

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						
					Debates, en	



<p>Lecciones de carácter expositivo en las que se presentan los principales temas de forma clara, estructurada y motivadora</p>	<p>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 hecho. Las nuevas tecnologías pueden formar parte de proceso metodológico</p>	<p>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 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>Seminario, en el 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>los que diferentes personas o grupos de personas presentan puntos de vista 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>Las simulaciones, los juegos de 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
HORAS NO PRESENCIALES						
	<p>Trabajos de carácter teórico, generalmente individuales, que implican la lectura de</p>	<p>Seminarios de trabajo, en los que cada estudiante se encarga de profundizar y presentar un</p>				



Proyectos de carácter práctico y trabajos de aplicación	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	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.	Lectura individual de textos de diferente tipo (libros, revistas, artículos sueltos, prensa, publicaciones en Internet, informes sobre experiencias prácticas, etc.) relacionados con las materias de estudio
24,00	16,00	11,00	12,00	12,00
CRÉDITOS ECTS: 5,0 (125,00 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 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 al presente desarrollo será el siguiente:

Trabajo en grupo e Individuales 30%

Realización de exámenes orales, escritos, defensas públicas y pruebas tipo test, pruebas de conceptos y resolución de casos prácticos a modo de examen 50%

Participación 20%

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.

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS



Bibliografía Básica

Técnicas de investigación aplicadas a recursos humanos

Básica

- 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

Básica

LIBROS:

- VOIRIN, G. "Definir funciones y tareas de la empresa". Ediciones Deusto.
- BECKER, B. y HUSELID, M: "El cuadro de mando de Recursos Humanos". Becker, B y Huselid, M. Gestión 2000.
- HAMMEL, G.: "Liderando la revolución". Hammel, Gary. Gestión 2000.
- "Funky Business". Nordstrom y Ridderstrale. Prentice Hall.

ARTICULOS:

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

Complementaria

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

Gestión del Conocimiento.

Introducción al análisis predictivo aplicado a los Recursos Humanos

LIBROS:

- 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>