



## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Gestión de personas
Código	E000003436
Título	<a href="#">Máster Universitario en Recursos Humanos</a>
Impartido en	Máster Universitario en Recursos Humanos [Primer Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	5,0 ECTS
Carácter	Obligatoria
Departamento / Área	Departamento de Psicología Máster Universitario en Recursos Humanos (MRRHH 09 RD2007)
Responsable	Sonia Jadraque

Datos del profesorado	
<b>Profesor</b>	
Nombre	Javier García Arias
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	jgarias@icade.comillas.edu
<b>Profesor</b>	
Nombre	Javier Molina Rivera
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	jmolina@icade.comillas.edu
<b>Profesor</b>	
Nombre	Jesús López Hernández
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	jlhernandez@icade.comillas.edu
<b>Profesor</b>	
Nombre	Sonia Jadraque Cabanillas
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía mail



Correo electrónico

sjadraque@icade.comillas.edu

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

### Contextualización de la asignatura

#### Aportación al perfil profesional de la titulación

La Gestión de los RR HH, la Gestión de las Personas en el mundo laboral, como disciplina universitaria y como práctica profesional reconocida, tiene muy pocos años de actividad. Es muy joven y está cargada de la frescura y entusiasmo que acompañan los primeros años de formación de cualquier proyecto o actividad. También es multidisciplinar ya que sus contenidos pertenecen a distintas disciplinas y ciencias humanas, como la sociología, la psicología, el derecho, la estadística...

En esta asignatura se pretende explicar el **rol de RRHH** desde su origen hasta el contexto actual, necesidades, tendencias, modelos y teorías más relevantes que ayuden a ubicar la necesidad de esta función estratégica para cualquier empresa. Presentaremos tres escenarios en el que se gestionan y desarrollan los RR HH: la organización, los puestos, las personas.

Presentaremos el término *Talento*, definiéndolo conceptualmente y debatiendo sobre su identificación y desarrollo. Entraremos en la identificación y gestión del talento, el propio y el ajeno.

La gestión integrada es aquella correlaciona perfectamente Modelo y Método, Modelo y Procesos, y Modelo y Técnicas. Ese Modelo, en RR HH, es el **Modelo de Competencias**

**El rol estratégico del Dpto. RRHH.** La actual situación económica y empresarial se presenta dentro de un entorno de cambios continuos, con una competencia muy agresiva y con unos clientes que reclaman unos niveles de servicio cada vez exigentes.

Ante este reto, las organizaciones tendrán que actualizar su estrategia empresarial con objeto de adaptarse y dar respuesta a este entorno difícil y competitivo. Pero si queremos que la estrategia marque el rumbo de la organización esta tendrá que llegar de forma clara y concisa a todas las personas que la componen. Sólo aquellas empresas que posean una gestión integrada de sus empleados podrán competir en este escenario y su éxito dependerá de su capacidad para identificar y dirigir el potencial de las personas hacia el logro de los objetivos empresariales.

Algunas de las palancas que permiten desarrollar a la empresa este modelo estratégico de gestión de personas son:

- La vinculación de la gestión de RRHH a las necesidades del negocio en la elaboración de una estrategia común, el desarrollo de un modelo de valores organizativos, la implantación coordinada de los procesos de RRHH y la adaptación de los mismos tanto al entorno como las necesidades de las personas que forman la empresa.
- Establecimiento de indicadores que permitan medir los resultados de la gestión de RRHH
- Definir claramente los roles de todos los protagonistas en la gestión de personas (Directivos, mandos intermedios, colaboradores, empresas externas,...)



**El diseño de planes de formación y desarrollo** en las empresas actuales se configura como una de las alternativas estratégicas que posee la organización para, crecer y ser más competitiva en los mercados. Además de configurarse como una de las herramientas de atracción y de mantenimiento de personas más eficientes que existen.

El propósito de la formación así concebida es el de capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o un trabajo determinados, hacer que crezca dentro del entorno de compañía que vamos definiendo y mantenerlo dentro de nuestra organización aportando un valor añadido significativo. Todo ello dentro de unos parámetros de satisfacción y de armonización de objetivos personales y profesionales adecuados.

La formación se define, por tanto, como una estrategia empresarial sistemática y planificada, destinada a habilitar para la realización de tareas progresivamente más complejas y responsables, a actualizar los conocimientos y habilidades exigidos por el continuo desarrollo tecnológico y a lograr una mejora de la competencia personal haciendo del trabajo una fuente de aprendizaje y de satisfacción.

En definitiva, planteamos en esta asignatura la formación, no como un aspecto aislado e independiente de la actividad de la empresa sino como un Instrumento integrado en la planificación estratégica de la organización que ha de ayudar a conseguir los objetivos planteados, mejorar su funcionamiento y aumentar el nivel de satisfacción de las personas que la integran.

## Competencias - Objetivos

### Competencias

#### GENERALES

<b>A01</b>	Establecer metas, distinguir los recursos necesarios, planificar las actividades requeridas y evaluar el propio progreso y desempeño	
	<b>RA1</b>	Ser capaz de marcarse objetivos específicos, determinando el intervalo temporal previsto para su consecución
	<b>RA2</b>	Poder identificar los recursos necesarios para conseguir sus metas
	<b>RA3</b>	Ser capaz de planificar adecuadamente los pasos o fases a seguir para llegar a sus objetivos y poner los medios que sean precisos para conseguirlos
	<b>RA4</b>	Poseer la capacidad de auto-analizar su comportamiento, auto-criticarse, aceptar los errores e intentar mejorar
<b>A02</b>	Manejar eficientemente la información, sabiendo captarla de fuentes secundarias: bibliografía científica o especializada, así como de otras fuentes documentales de rigor, y fuentes primarias: recopilar información de otras personas	
	<b>RA1</b>	Conocer las fuentes de información fiables y especializadas de su área de estudio o trabajo



	<b>RA2</b>	Acostumbrarse a consultar dichas fuentes de información como parte habitual de su trabajo
	<b>RA3</b>	Saber identificar y llegar a las personas adecuadas que pueden proporcionar la información necesaria en caso de tener una carencia
<b>A03</b>	Preparar informes orales y escritos, así como elaborar presentaciones audiovisuales de impacto	
	<b>RA1</b>	Ser capaz de organizar las ideas que se desea exponer, ya sea de manera oral o escrita, siguiendo una estructura lógica y ordenada
	<b>RA2</b>	Conocer los recursos visuales, auditivos, o de cualquier otro tipo que consigan atraer la atención sobre el discurso
<b>A04</b>	Ser capaz de cooperar con otras personas y trabajar en equipo para el bien común, siendo a la vez capaz de liderar y conducir grupos cuando la situación lo requiera	
	<b>RA1</b>	Aprender a aceptar los puntos de vista de otras personas y modificar las propias ideas y convicciones cuando las alternativas propuestas por otros sean más adecuadas a la situación
	<b>RA2</b>	Saber reconocer los puntos fuertes y puntos débiles de los demás integrantes de un grupo, para fomentar los primeros y fortalecer los segundos, de manera que cada persona aporte el máximo en beneficio del grupo
	<b>RA3</b>	Desarrollar la capacidad de establecer los objetivos de un equipo de trabajo y motivar a los integrantes para su consecución
	<b>RA4</b>	Apreciar el valor de la diversidad en los equipos de trabajo y las oportunidades de enriquecimiento del capital humano, social y cultural que esa diversidad aporta a las organizaciones
<b>A05</b>	Ser capaz de seleccionar la estrategia más adecuada para afrontar un problema o problemas determinados, basándose en una reflexión sobre la situación profesional concreta y las propias competencias y recursos disponibles	
<b>A08</b>	Reconocer los aspectos éticos de toda actuación empresarial, considerando las perspectivas e intereses de los diferentes grupos de interés o stakeholders y garantizando el respeto de los principios éticos en la toma de decisiones.	
	<b>RA1</b>	Conocer el papel de la Responsabilidad Social Corporativa y la Ética en los negocios
<b>A10</b>	Desarrollar la capacidad de pensar y actuar de manera creativa, buscando nuevas formas de hacer las cosas	



	<b>RA1</b>	Tener la capacidad de identificar y plantear un problema de manera divergente
	<b>RA2</b>	Ser capaz de solucionar los problemas o enfrentarse a situaciones cotidianas o novedosas desde perspectivas diferentes a las habituales
	<b>RA3</b>	Generar ideas originales y útiles
<b>ESPECÍFICAS</b>		
<b>B04</b>	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	
	<b>RA1</b>	Sensibilizarse acerca de la importancia que el trabajo tiene en la vida y bienestar de las personas
	<b>RA2</b>	Darse cuenta de que las empresas son grupos de personas que interactúan continuamente y que tienen necesidades, motivaciones y objetivos diferentes y cambiantes
	<b>RA3</b>	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
<b>B05</b>	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	
	<b>RA1</b>	Conocer cómo y porqué los objetivos del departamento de RR.HH. se derivan de los objetivos estratégicos de la organización
	<b>RA2</b>	Ser capaz de establecer el impacto de una determinada política de gestión de recursos humanos en la empresa
<b>B06</b>	Conocer las grandes funciones de los Recursos Humanos, reconociendo los temas claves que preocupa a los responsables de RR. HH. en las empresas actuales	
	<b>RA1</b>	Ser consciente de la importancia de cada una de las funciones que se llevan a cabo en un departamento de Recursos Humanos
	<b>RA2</b>	Conocer las influencias y dependencias mutuas de las distintas funciones de RR.HH
	<b>RA3</b>	Distinguir cuáles son los temas emergentes de la práctica de los RR. HH.
<b>B08</b>	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	
		Ser capaz de distinguir, establecer y definir las competencias necesarias para el



	<b>RA1</b>	... ser capaz de diseñar, desarrollar y definir las competencias necesarias para el éxito global de una organización, así como de cada uno de sus puestos de trabajo
	<b>RA2</b>	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
	<b>RA3</b>	Conocer una metodología contrastada de análisis y descripción de puestos basada en el enfoque cliente – proveedor interno
<b>B10</b>		Conocer el papel fundamental de la formación de los trabajadores para el logro de los objetivos de una organización
	<b>RA1</b>	Saber analizar las necesidades formativas de los integrantes de la organización para el buen desempeño de sus respectivos puestos de trabajo
	<b>RA2</b>	Saber diseñar e implementar el plan de formación de la empresa, velando por la distribución equitativa y justa de oportunidades
	<b>RA3</b>	Ser capaz de desarrollar y ejecutar todo tipo de acción formativa

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

### Contenidos – Bloques Temáticos

#### Bloque 1 El rol estratégico recursos humanos

##### LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO Y LA GESTION DE RRHH

- Gestión de personas vs Dpto. RRHH
- Modelo de roles de RRHH
- El papel del gestor en la gestión de RRHH
- La gestión integral de personas: Los modelos de Gestión por Competencias
  - Concepto y condiciones
  - Los Modelos de Gestión por Competencias
    - Definición Competencia
    - Esquema general del modelo
  - Integración de las distintas funciones

##### ANALISIS DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES DE RRHH

- Repaso de las principales actividades a desarrollar y el papel de los agentes implicados:
- Situaciones de externalización: análisis coste/beneficio en cada proceso

##### INDICADORES DE MEDICION DE RRHH



- Conceptos y modelos de medición
- El Cuadro de Mando Integral
- Definición de KPI
- Vinculación de los KPIs de RRHH con el negocio
- Implicaciones en los modelos de evaluación de objetivos

## **Bloque 2 Gestión por competencias**

### Tema 1: Definición del modelo

- Mi valor profesional / personal
- Glosario de términos
- Experiencia con competencias. Inicio del modelo

### Tema 2: Gestión por competencias

- Definiciones
- Aplicación
- Identificación de comportamientos
- Glosario de términos

### Tema 3: Diccionario competencial

- Construcción diccionario y modelos de diccionario
- Diccionarios competenciales por sectores

### Tema 5: Talento

- Cómo estamos hechos y como nos relacionamos.
- Autonocimiento y Autoreflexión
- CAPS / EDA
- Glosario de términos

### Tema 6. Perfiles

- Perfil competencial
- Nuevos perfiles
- Presentación diferentes perfiles
- HR form, the Outside-In

### Tema 7. Gestión de talento

- Entorno implicaciones
- Cambio de modelo
- Gestión del talento
- Modelo 9 box
- Modelo de gestión del talento



- Talento en los diferentes procesos de RH

## Tema 8. Desarrolla tu talento

- Identifica tus talentos
- Identifica tus frenadores (miedo)

Tema 9: Qué aportan las competencias. Fin teoría de competencias.

Tema 4: Competencias digitales

## **Bloque 3: Formación y desarrollo**

ASPECTOS INTRODUCTORIOS: PRIMERAS IDEAS.

QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE UN PLAN DE FORMACIÓN

LAS POLÍTICAS DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA

- Las políticas de formación en la empresa como marco de referencia
- La formación como inversión o como gasto
- Las políticas de gestión de recursos humanos

LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN

- Los modelos clásicos de la planificación de la formación
- El modelo integrado de reingeniería de la formación o enfoque pedagógico.

LA ESTRUCTURA BÁSICA DE UN PLAN DE FORMACIÓN

- Detectar las necesidades de la empresa
  - Los ámbitos de estudio
  - Las técnicas para detectar las necesidades de formación
  - Las fuentes de donde emanan las necesidades
  - Los criterios de prioridad básicos
- Criterios para planificar
  - Los objetivos estratégicos de la empresa
  - La cultura de la empresa
  - Los paradigmas de formación
- Fases de elaboración
  - Formulación de objetivos
  - Planificación operativa
  - Contenidos
  - Actividades
  - Métodos
  - Planificación logística
  - Formadores
  - Organización
  - Duración





- Presupuesto
- Recursos
- Comunicar el plan
  - A la dirección y el personal de línea
  - A los formadores
  - A los participantes
- Líneas de ejecución
  - Seguimiento y control del proceso
  - Revisión constante de las acciones (feed-back)
  - Análisis de imprevistos
- Evaluación del Plan de Formación
  - Los agentes de la evaluación
  - Los elementos de la evaluación
  - Los momentos de la evaluación
  - Los instrumentos de la evaluación

## LA VENTA DEL PLAN DE FORMACIÓN

- Negociación del plan de formación interna: Equipo directivo
- Negociación del plan de formación externa: Sindicados

## GESTIÓN DE LA FORMACIÓN: Fundación Estatal para la Formación y el Empleo

### ¿Cómo Bonificarte?

La Bonificación en 8 pasos.

1. Calcular tu crédito.
2. Obtener el certificado digital
3. Acceder y darse de alta en la aplicación telemática.
4. Informar a la Representación Legal de los Trabajadores.
5. Comunicar el inicio del curso
6. Realizar la formación
7. Comunicar la finalización del curso
8. Aplicar la bonificación

## HABILIDADES DEL FORMADOR. Habilidades personales y metodología didácticas

## METODOLOGÍA DOCENTE

### Aspectos metodológicos generales de la asignatura



**La metodología será variada, tanto presencial como no presencial.**

### 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
- Resolución de casos prácticos relativos a los contenidos de los bloques temáticos.
- Simulaciones de resolución de problemas y toma de decisiones
- Role playing.
- Debates.
- Seminario de análisis y discusión.
- Pow Toon, Kahoot y otras herramientas técnicas.
- Google Suits

### 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.
- Búsquedas en internet de materiales y documentación.

## 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	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	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	Debates, en 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
40.00	20.00	15.00	10.00



## HORAS NO PRESENCIALES

Proyectos de carácter práctico y trabajos de aplicación	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.
11.00	30.00
<b>CRÉDITOS ECTS: 5,0 (126,00 horas)</b>	

## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Realización de exámenes escritos u orales, defensas públicas, pruebas escritas tipo test, pruebas de conceptos y resolución o realización de casos prácticos a modo de examen.	<p>Al final de cada bloque de la asignatura se realizará un examen escrito o prueba final en el que se pondrá a prueba la solidez de los conceptos adquiridos.</p> <p>Para aprobar la asignatura se deberán superar los exámenes y pruebas finales de cada apartado o bloque de la asignatura, en el caso de existir varios exámenes en un mismo apartado de una asignatura, la media ponderada de los ellos debe ser superior a 4,90 como condición necesaria para aprobar la asignatura.</p>	50
Participación y aprovechamiento de las clases	La participación en clase de los alumnos, la calidad y oportunidad de sus intervenciones, la calidad en la preparación y presentación de los trabajos, predisposición y compromiso, iniciativa, asistencia.	20
Realización de trabajos individuales o grupales que pueden ser expuestos en clase.	<p>Adecuación y orientación a los objetivos.</p> <p>Resultados alcanzados.</p> <p>Cumplimiento de plazos.</p> <p>Es necesaria la participación de TODOS los miembros de cada equipo en las presentaciones y elaboraciones.</p>	30



## Calificaciones

El detalle de la evaluación de cada uno de los desarrollos específicos o bloques se encontrará en la planificación que entrega cada profesor.

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 0% entregar todas las tareas encargadas por el profesor	
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 70% a ellos debe ser superior a 4,90 como condición necesaria para aprobar la asignatura.	
Participación	Oportunidad en las intervenciones, generar debate constructivo para la asignatura	30%

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

En los casos de dispensa de escolaridad, siempre que el alumno lo justifique debidamente, el criterio de calificación será, 70% examen (si la asignatura lo permite se desarrollarán dos exámenes, 35% cada uno) y



30% para trabajos individuales. Los trabajos individuales servirán para controlar la evolución del aprendizaje del alumno. En los casos en los que al alumno no le resulte posible contestar por escrito, y aporte evidencias que lo justifiquen, solo en esos casos el examen podrá ser oral y se transcribirá el contenido de las respuestas del alumno.

## PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA

Actividades	Fecha de realización	Fecha de entrega
Ejercicio por grupos de identificación de comportamientos en clase (20 minutos trabajo) y presentación (10 minutos) En el aula	segunda sesión	segunda sesión
<b><i>lectura y preparación para presentación en clase de diferentes diccionarios competenciales</i></b> <b><i>Presentación y debate</i></b>	segunda / tercera sesión	tercera/cuarta sesión
Creación de un perfil competencial de un alumno del MRH de ICADE, del profesional de RRHH, Análisis práctico de diferentes perfiles. Actividad realizada en clase	sesión 5	Sesión 5
BEI: modelo incidentes críticos, práctica en clase	5 sesion	5 sesion
<b><i>lectura y preparación para presentación de artículos sobre Talento Global Trends in HR, 2016, 2017, 2018</i></b> Presentación en sesión 7	Sesion 7	Sesión 7
Lectura implantación gestión por competencias y presentación en grupo en clase, debate	sesión 9	sesión 9
Video de sobre el futuro del trabajo (nuevos roles exigen nuevos perfiles competenciales), trabajo en casa y envío de conclusiones por la plataforma, debate en clase sobre el contenido del mismo	sesión 8	sesión 8



## BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

### Bibliografía Básica

#### El rol estratégico de recursos humanos

- "Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice" 2017. Michael Armstrong y Stephen Taylor.
- "Human Resources Strategies: Balancing Stability and Agility in Times of Digitization" 2019. Armin Trost. Ed: Springer
- "Externalización de las funciones de Recursos Humanos". Mary F. Cook (2014).
- "Human Resources Outsourcing: Solutions, Suppliers, Key Processes and the Current Market" 2017. Ian Hunter, Jane Saunders
- "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action". Robert S. Kaplan y David P. Norton
- "El Cuadro de Mando Integral de RRHH". Sponsor Management Consulting. B.E. Becker, M.A. Huselid, D. Ulrich. (Ed: Gestión 2000.com)
- "HR Analytics: Teoría y práctica para una analítica de RRHH con impacto" 2018. David Aguado García. Ed: ESIC.

#### Gestión por competencias

- ANSOARENA, Alvaro, "15 pasos para la selección de personal con éxito", Ed. Martinez Roca, 1996
- BALCELLS, J. "Identificación del Potencial. Aplicaciones en la empresa". Caixa D'Estalvis de Terrassa.
- BELLACK, A Y HERSEN, M. "Manual práctico de Evaluación de Conducta" DDB 1993
- BOTELLA, Fernando. "El Factor H", Alienta, 2016
- BOTELLA, Fernando. "Bienvenidos a la Revolución 4.0" Alienta Ed. 2018
- WBLOMMENSTHAL. "Competence" Personel. 1982.
- BOYATZIS. "The Competent Manager". John Wiley & Sons. 1982.
- C. ARGYRIS. "Teaching smart People How to Learn", Harvard Business Review, 69 (3): 99-109. 1991.
- CANTERA, y otros "Ingeniería por competencias" Capital Humano, nº95, nov 1996.
- CLUTTERBUCK, D y DEARLOVE, D. "Como aumentar el prestigio". Ediciones Gestión 2000. 1995.
- CRESPO LOPEZ y otros. "Técnicas de Modificación de Conducta" DYKINSON. 1998
- COVEY, Stephen. "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva", 1989
- Daziel, M, et al: Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. 1996
- ERNEST&YOUNG Consultores, "Adecuación persona-puesto".
- ESPINOSA, Chip y otros. "Managing the Millennials" 2010
- FERNANDEZ LOPÉZ, JAVIER "Gestión por Competencias. Un modelo estratégico..." Prentice Hall. 2005
- F. HERZBERG, B. MAUSNER, B. SNYDERMAN. "The motivation to Work". Nueva York, Nueva York. Wiley. 1959.
- G.V. BARRET y R.L. DEPIONET. "A reconsideration of testing for competence rather than intelligence", American Psychologist, 6 (10): 1012-1024.
- GARDNER, H. "Mentes líderes". Piados. Barcelona. 1998.



- GOLEMAN, D. "Inteligencia Emocional". Kairós.1998
- GOLEMAN, D. "La práctica de la Inteligencia Emocional" Kairós.1995
- HAMEL, H. WILEY&SONS, "competence based Competition".
- HAYGROUP. "Las competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos". 1996.
- HEMEL, Ulrich, "Valor y valores. Ética para Directivos". Ediciones Deusto. 2003
- HIATT, Jeffrey & CREASEY, Timothy. "Change management" Prosci Learning Center Publications, 2012
- ILLESCAS PEREZ, J. "Introducción a las competencias: ¿por qué son <<lo que hay que tener>>capital humano1997
- J.C. FLANAGAN. "The Critical Incident Technique". Psychological Bulletin, 51:327-358.1954.
- JERICO, Pilar. "Gestión del talento" Prentice Hall.2000.
- JOLIS, Nadine. "Piloter les Compétences. De la logique de poste a l'atout-compétence". Les éditions d'organisation.1997.
- KOLB, D.A. "Experiential Learning". New York. Prentice Hall. 1984.
- LE BOTERF, GUY. "De la compétence". Editions d'Organization, 1995.
- LE BOTERF, GUY. "Ingeniería de las competencias". Ediciones Gestión S.A. 2.000.
- LENCIONI, Patrick. "Las cinco disfunciones de un equipo". Empresa Activa, 2002
- LEVI-LEBOYER, Claude. "Gestión de las competencias". Gestión 2000.Barna 1997.
- M. EDWARDS, A. EWEN, ANN. "360 feedback". Amacom. 1996.
- M. SMITH e I. ROBERTSON. "Assessing Competencies". Londres. McGraw Hill. 1992.
- MARTIN SELIGMAN, "Psicología positiva".
- McCLELLAND, D.C. "Testing for competence rather than intelligence". American Psychologist, 28 (1), 1-14.1973
- MITRANI y otros. "Las competencias: Clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos". Deusto. 1992.
- MOSTERIN, Jesus (2006) "La naturaleza humana" Espasa Calpè.
- OLLEROS, Manuel. "El proceso de captación y selección de personal", Aedipe, Bilbao.
- ORDÓÑEZ y otros. "Modelos de experiencias innovadoras en la gestión de los Recursos Humanos". Ediciones Gestión 2000. 1996.
- ORTIZ, Jose María. "La gestión por competencias y Cuadro integral". Capital Humano nº 132 y 131, Abril 2000.
- P.M. FITTS y M.I. POSNER. "Human Performance". Belmont, Books Cole. 1967.
- PUCHOL, L. "Dirección y Gestión de Recursos Humanos". Editorial ESIC, Madrid, 1995.
- R. BOAM y P. SPARROW, eds. "Designing and achieving competency". Londres. McGraw Hill.
- R. BOYATZIS (1982), "The Competent Manager", Nueva York, John Wiley&Sons, New York. 198
- ROCA, Raquel. "Knowmads, los trabajadores del futuro", LIDL, 2015
- ULRICH, Dave and others. "HR from the Outside in", McGraw-Hill, 2012

### **Formación y desarrollo de recursos humanos**

- El plan de formación de la empresa: guía práctica para su elaboración y desarrollo. Ed. FUNDACIÓN CONFEMETAL, Madrid (España) 2019.
- UCERO OMAÑA, J.M. El plan de formación en la empresa. ESIC
- Guía práctica para la elaboración de un plan de Formación en la Empresa. Ed. FUNDACIÓN CONFEMETAL, Madrid (España) 1998



- PALACIOS PLAZA, J. Medición del impacto y la rentabilidad de la formación. "Como llegar al ROI de la formación". Ed. Díaz de Santos, Madrid (España), 2008
- Gallego, D. y Alonso, M2 C. (1995). La organización que aprende: Un enfoque proactivo para un contexto de calidad y competitividad. Capital Humano, 84, diciembre.
- Alvira, F. (1991). Metodología de la evaluación de programas. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Aubrey, R. y Cohen, P. (2005). La organización en aprendizaje permanente.
- Estrategias prácticas para ganar ventajas competitivas. Bilbao: Deusto.
- Barreda, R. (2005). La función de educación en la empresa moderna. Madrid: Conorg.
- Buckley, R. y Caple, I. (2001). La formación. Teoría y práctica. Madrid: Díaz de Santos.
- Colom, A., Sarramona, J. y Vázquez, U. (1994). Estrategias de formación en la empresa. Madrid: Narcea.
- Goldstein, I. L. (1986). Training in organizations. California: Brooks-Cole.
- Mad Comunicación. (2002). Los costes de la formación.
- Libro de Asociación Española de Empresas de Consultoría. FC Editorial.(2008). LIBRO BLANCO DE BUENAS PRÁCTICAS EN EL MERCADO DE LA CONSULTORIA.
- Andrés Reina, María Paz. Ediciones Pirámide. Gestión de la formación en la empresa. (2005)
- Alcaide Hernández, Francisco. Alienta Editorial. Aprendiendo de los mejores. 2019

#### COMPLEMENTARIAS

- BIRKENBIHL, M: Formación de Formadores "Train the trainer". Ed. Paraninfo, Madrid (España),1996
- Kirkpatrick, O. L. (1967). Evaluation of training. En Carig and Bittle (eds.), Training and development handbook. New York: McGraw Hill.
- O'CONNOR, J; SEYMOUR, J. Plan para Formadores. Ed. Urbano, Barcelona (España), 1996
- RAMIREZ del RIO, A. Valoración de la Formación. Como rentabilizar los costes de Formación. Ginker Asociados División. Ed. Madrid (España), 1997

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)