



Organización y  
Planificación de  
Recursos  
Humanos  
**Máster Universitario en  
Liderazgo y Dirección  
de Recursos Humanos**



UNIVERSIDAD  
**NEBRIJA**

## GUÍA DOCENTE

**Asignatura:** Organización y Planificación de Recursos Humanos

**Titulación:** Máster Universitario en Liderazgo y Recursos Humanos

**Curso Académico:** 2022-2023

**Carácter:** Obligatoria

**Idioma:** Español e inglés

**Modalidad:** Presencial/Semipresencial/A distancia

**Créditos ECTS:** 4

**Semestre:** 1º

**Profesores/Equipo Docente:** Dª Inmaculada Herranz. Equipo Docente: D. Tomás Pereda/ Dr.

Dra. Vanessa Izquierdo/ D. Juan Antonio Fernández/ Dr. Carlos Cid / Dª. Eva María Iglesias

### 1. COMPETENCIAS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE

#### 1.1. Competencias

- Competencias básicas: CB6, CB7, CB8, CB9, CB10

CB6 Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación.

CB7 Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio.

CB8 Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios.

CB9 Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades.

CB10 Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

- Competencias generales: CG1, CG2, CG3, CG4, CG6, CG7, CG8, CG9, CG10, CG11

CG1. El alumno debe conocer y entender las áreas principales de una empresa: marketing y ventas, dirección y estrategia, contabilidad y finanzas, recursos humanos y operaciones y logística. Liderando en estas áreas las estrategias y planes más adecuados en función de los objetivos perseguidos en cada organización.

CG2. El alumno debe ser capaz de entender de forma sistemática la información relevante de la empresa, su contexto y cómo aplicarla a situaciones complejas, teniendo en cuenta cómo afecta a otros departamentos y a los trabajadores a su cargo.

CG3. El alumno debe dominar las técnicas de obtención, análisis, síntesis y uso de la información, tales como: entrevista, encuesta, observación, investigación bibliográfica, creación y uso de tablas y gráficos para informes y reportes.

CG4. El alumno debe de ser capaz de tratar situaciones complejas y tomar decisiones basadas en el conocimiento y aplicación de diversos enfoques teóricos y empíricos de naturaleza diversa, aplicados a la práctica del liderazgo y la gestión de las distintas organizaciones.

CG6. El alumno debe ser capaz de actuar de forma autónoma en la planificación e implementación de proyectos y decisiones.

CG7. El alumno debe de ser capaz de liderar equipos de trabajo de cara al diagnóstico, clasificación y establecimiento de soluciones en las distintas situaciones que se pueden dar en las organizaciones.

CG8. El alumno debe ser capaz de reconocer la necesidad del cambio y debe tener la habilidad necesaria para liderarlo y gestionarlo.

CG9- El alumno debe ser capaz de actuar de forma autónoma en un marco de libertad responsable.

CG10. El alumno debe ser capaz de medir, cuantitativamente, el desempeño de los trabajadores y el suyo propio.

CG11. Capacidad para integrar en la organización y gobierno de la empresa los valores y políticas de igualdad efectiva, especialmente entre mujeres y hombres y atención a la discapacidad.

- Competencias específicas: CE1, CE2, CE3, CE5

CE1. Capacidad para comprender la estructura organizacional y la intervención de la Dirección de Recursos Humanos y del liderazgo, en la misma.

CE2. Capacidad para planificar los recursos humanos, liderarlos y gestionarlos mediante la aplicación del criterio de competencias.

CE3. Capacidad para analizar, describir y valorar los puestos de trabajo, en especial el de los líderes, en una empresa, organización o institución.

CE5. Capacidad para desarrollar y liderar los Recursos Humanos, aplicando las correspondientes técnicas de formación, promoción y evaluación del desempeño

## 1.2. Resultados de aprendizaje

- Será capaz de observar con razonamiento crítico la realidad organizativa y tomar decisiones basadas en estructuraciones lógico-formales racionales.
- Será capaz de diseñar una estructura y funciones adecuados para la Dirección de Recursos Humanos.
- Será capaz de diseñar equipos complementarios por sus roles a desempeñar, entre ellos el de líder.
- Conocer las competencias de los distintos tipos de liderazgo
- Conocerá y aplicará los métodos más utilizados en la planificación de plantillas, atendiendo y favoreciendo la igualdad
- Profundizará en los aspectos fundamentales de la gestión por competencias obteniendo las bases de un sistema complejo aplicable de modo transversal en la organización.

## 2. CONTENIDOS

### 2.1. Requisitos previos

Ninguno.

### 2.2. Descripción de los contenidos

Los contenidos a impartir según figuran en la memoria son:

- La empresa. Misión, valores. Organización. Organigramas.
- La Dirección de RR.HH. Funciones y organización.
- Roles dentro de los equipos

- Funciones del líder
- Competencias del líder, en sus diferentes modalidades
- Planificación de Recursos Humanos.
- Competencias. Concepto y definición.
- Organización y planificación favorecedoras de la igualdad.

### 2.3. Contenido detallado

1. Sesión Introductoria de la Asignatura, presentación de la misma. Observación de una empresa para que hayas trabajado y/o investigar en Internet, analizando su misión, visión y valores.
2. Conocimiento de los términos generales de empresa. Misión, valores. Organización. Organigramas. Analizar diferentes compañías, 'aprendiendo' no solo la información que nos aporta si no el significado de la misma.
3. Continuaremos trabajando que es la dirección de RRHH, analizando la historia de este departamento, su evolución hasta la situación actual, así como las diferentes responsabilidades con las que cuenta la Dirección de RRHH, viendo por último los diferentes tipos de organización y enfoques de gestión, así como las estrategias posibles desde este departamento.
4. Se explicará el concepto de KPI, la importancia del Cuadro de Mando dentro de la empresa y de forma específica en el departamento de RRHH.
5. Se trabajarán los diferentes roles dentro de los equipos, como definirlos, así como las teorías que se estén aplicando, (Un ejemplo de uso con Belbin)
6. Se introducirá el concepto de liderazgo y las características del líder que se trabajarán en profundidad a lo largo del Máster.
7. Trabajaremos la importancia de la Planificación y los factores a tener en cuenta para una correcta ejecución, (se trasladará a los alumnos la necesidad de realizar esta actividad como un proyecto que debe ser estratégico para la organización).
8. Introduciremos el concepto de competencia, así como su definición que será usada en el resto de las materias de este máster. Además, explicaremos como se articula el Modelo Competencial dentro de la organización y sobre todo su penetración / transmisión en la organización a través de dinámicas y mecánicas de motivación.
9. Y, por último, pero no menos importante trabajaremos en la Organización y planificación de políticas favorecedoras de la igualdad, para ello se visionarán que sirva como base de un trabajo de investigación.

### 2.4. Actividades Dirigidas

Durante el curso se podrán desarrollar algunas de las actividades, prácticas, memorias o proyectos siguientes, u otras de objetivos o naturaleza similares:

- Actividad Dirigida 1 (AD1): Trabajos de investigación.
- Actividad Dirigida 2 (AD2): Discusión en foros
- Actividad Dirigida 3 (AD3): Discusión en el aula
- Actividad Dirigida 4 (AD4): Presentación y defensa de trabajos de investigación
- Actividad Dirigida 5 (AD5): Asistencia/visionado de conferencia en un evento de profesionales con objetivos específicos, realización de trabajo y/o obtención de información específica.

Para cualquier Máster Universitario es fundamental el desarrollo de actividades grupales, ya que fomenta una característica fundamental para cualquier trabajo relacionado con los RRHH y en general, con cualquier actividad laboral, ya sea en el ámbito laboral privado, en la investigación, etc. que es el *trabajo en equipo*.

Para ello se propondrán varias actividades grupales a lo largo de la asignatura basadas en la pedagogía docente del **“Método del caso”**. Este método está basado en un diálogo sistemático y ordenado sobre situaciones reales con fines de aprendizaje. El alumno aprende por descubrimiento, una vez adquiridos los conocimientos previos sobre normativa, no solo por recepción, ejercitando su pensamiento creativo.

Con el método del caso se da una dimensión social al aprendizaje, fundamental para el desarrollo profesional, pues les es muy útil a los alumnos como introducción al entorno del aprendizaje y creatividad que van a encontrar en sus futuras empresas.

El método del caso requiere una disciplina en la preparación (bien individualmente y/o en grupo) y un cuidado entrenamiento para la discusión a través de los foros al efecto, para que realmente se produzca conocimiento y no meras discusiones. Se ayudará a los grupos de trabajo formados para que puedan lograr la consecución de los objetivos propuestos con cada actividad dirigida.

Los casos por trabajar se seleccionarán específicamente en función de la evolución / tipología del alumno matriculado en el curso académico.

## 2.5. Actividades Formativas

### Actividades formativas:

Modalidad Presencial:

Actividad formativa	Horas	Porcentaje de presencialidad
AF1 Clase magistral y fundamentos teóricos	20	100%
AF2 Explicación técnica para la resolución de casos relacionados con las asignaturas o materias	7,5	100%
AF3 Tutoría	5	25%
AF4 Trabajo individual o en grupo del estudiante	60	10%
AF5 Puesta en común de resultados y procedimientos	7,5	100%

Modalidad Semipresencial:

Actividad formativa	Horas	Porcentaje de presencialidad
AF1 Clase magistral y fundamentos teóricos	20	100%
AF2 Explicación técnica para la resolución de casos relacionados con las asignaturas o materias	7,5	50%
AF3 Tutoría	5	100%
AF4 Trabajo individual o en grupo del estudiante	60	10%
AF5 Puesta en común de resultados y procedimientos	7,5	50%

Modalidad a distancia:

Actividad formativa	Horas	Porcentaje de presencialidad
AF1 Clase magistral y fundamentos teóricos	20	0%
AF2 Explicación técnica para la resolución de casos relacionados con las asignaturas o materias	7,5	0%
AF3 Tutoría	5	100%
AF4 Trabajo individual o en grupo del estudiante	60	10%
AF5 Puesta en común de resultados y procedimientos	7,5	20%

### Metodologías docentes:

**Modalidad presencial:** MD1; MD2; MD3; MD4

**Modalidad semipresencial:** MD1; MD2; MD3; MD4

**Modalidad a distancia:** MD1; MD2; MD3; MD4

METODOLOGÍAS DOCENTES DEL TÍTULO PROPUESTO	
Código	METODOLOGÍA DOCENTE
MD1	Método del Caso
MD2	Aprendizaje Cooperativo
MD3	Aprendizaje Basado en Problemas (ABP)
MD4	Clase magistral

### 3. SISTEMA DE EVALUACIÓN

#### 3.1. Sistema de calificaciones

El sistema de calificaciones finales se expresará numéricamente del siguiente modo:

- 0 - 4,9 Suspenso (SS)
- 5,0 - 6,9 Aprobado (AP)
- 7,0 - 8,9 Notable (NT)
- 9,0 - 10 Sobresaliente (SB)

La mención de "matrícula de honor" podrá ser otorgada a alumnos que hayan obtenido una calificación igual o superior a 9,0.

#### 3.2. Criterios de evaluación

##### Convocatoria ordinaria

Modalidad: Presencial/Semipresencial/A distancia.

Sistemas de evaluación	Ponderación mínima %	Ponderación máxima %
Código SE1. Trabajo individual en resolución de ejercicios o casos	25	25
Código SE2. Trabajos grupales en resolución de ejercicios o casos	25	25
Código SE3. Prueba final individual	50	50

Restricciones y explicación de la ponderación. Para poder hacer media con las ponderaciones anteriores será necesario obtener al menos una calificación de 5 en la prueba final.

##### Convocatoria extraordinaria

Modalidad: Presencial/Semipresencial/A distancia.

Sistemas de evaluación	Ponderación mínima %	Ponderación máxima %
Código SE1. Trabajo individual en resolución de ejercicios o casos	50	50
Código SE2. Trabajos grupales en resolución de ejercicios o casos	0	0
Código SE3. Prueba final individual	50	50

#### 3.3. Restricciones

##### Calificación mínima

Para poder hacer media con las ponderaciones anteriores es necesario obtener al menos una calificación de 5 en la prueba final.

##### Asistencia

El alumno que, injustificadamente, deje de asistir a más de un 25 % de las clases presenciales podrá verse privado del derecho a examinarse en la convocatoria ordinaria.

#### Normas de escritura

Se prestará especial atención en los trabajos, prácticas y proyectos escritos, así como en los exámenes tanto a la presentación como al contenido, cuidando los aspectos gramaticales y ortográficos. El no cumplimiento de los mínimos aceptables puede ocasionar que se resten puntos en dicho trabajo.

#### **3.4. Advertencia sobre plagio**

La Universidad Antonio de Nebrija no tolerará en ningún caso el plagio o copia. Se considerará plagio la reproducción de párrafos a partir de textos de auditoría distinta a la del estudiante (Internet, libros, artículos, trabajos de compañeros...), cuando no se cite la fuente original de la que provienen. El uso de las citas no puede ser indiscriminado. El plagio es un delito.

En caso de detectarse este tipo de prácticas, se considerará Falta Grave y se podrá aplicar la sanción prevista en el Reglamento del Alumno.

### **4. BIBLIOGRAFÍA**

#### Bibliografía básica

Material desarrollado por el docente. Notas técnicas.

Alles, Martha Alicia. (2015). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Editorial Granica.

De la Calle Durán, María de Carmen y Ortiz de Urbina Criado, Marta (2014). Fundamentos de recursos humanos. Editorial Pearson Educación, 2º edición.

Dolan, S. L. (2007). La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. Editorial McGraw Hill, 3ª edición

Fernández Sánchez, Esteban y Junquera Comaddevilla, Beatriz (2013). Iniciación a los recursos humanos. Editorial Septem Ediciones, Oviedo. ISBN 978-84-15279-99-0. ISBN 978-84-15279-68-6 (ed. electrónica).

Guilera Agüera, Llorenç (2021). Competencias directivas: claves para la gestión y el liderazgo. Editorial Barcelona. Marge Books.

Porret Gelabert, Miquel (2008). Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones. Editorial. ESIC.

Puchol, L. (2005). Nuevos Casos en Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Díaz de Santos.

Thomas, J., y Craig, Elizabeth. (2008). La Organización basada en el talento, Editorial Prentice Hall.

#### Bibliografía recomendada - específica

Manual de la Comunicación, editorial Dircom, Madrid 2013

Blanco Prieto, A., Trabajadores competentes - introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias, Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC Editorial. D. L. 2007.

Belbin M.R., Roles de equipo en el trabajo.

Adair J., Como desarrollar líderes, ed. Kogan Page.

Recursos humanos y responsabilidad social corporativa [Recurso electrónico] Madrid: McGraw-Hill Education, cop. 2013.

Cantera, F.J., y Gil, F. Estrategia integral e integrada de gestión de personas (2006). [Texto impreso] / Coordinado por Francisco Javier Cantera, Francisco Gil. Prólogo de Jesús Caldera Sánchez - Capitán. Editorial: Madrid : Pearson Educación, D. L.

Lloria, M. Begoña (2020). Estructura de la organización y diseño de puestos. Editorial Tirant Lo Blanch.

La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación / Simon L. Dolan... [et al.]. Edición: 3<sup>a</sup> ed. Editorial: Madrid: McGraw Hill, [2007] ISBN: 978-84-481-5654-1

Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones / Miquel Porret Gelabert. Edición: 3<sup>a</sup> ed. Editorial: Pozuelo de Alarcón (Madrid) : ESIC, 2008. ISBN: 978-84-7356-569-1

Fundamentos de recursos humanos / María del Carmen de la Calle Durán, Marta Ortiz de Urbina Criado. Edición: 2<sup>a</sup> ed. Editorial: Madrid: Pearson Educación, cop. 2014. ISBN: 978-84-9035-409-4

Trabajadores competentes [Texto impreso]: introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias / Antonio Blanco Prieto. Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC Editorial, D. L. 2007. ISBN 978-84-7356-491-5.

#### Otros recursos

Documentación auxiliar entregada en las actividades / eventos, expertos.

#### **Webgrafía: (a resaltar)**

La felicidad de trabajar de 8 a 3.

[https://politica.elpais.com/politica/2014/12/26/actualidad/1419616033\\_794119.html](https://politica.elpais.com/politica/2014/12/26/actualidad/1419616033_794119.html)

Evolución y situación de los Recursos Humanos en el siglo XXI

<http://www.crescendogtalento.com/blog/2015/3/31/evolucion-situacion-recursos-humanos-sxxi>

#### **Videografía: (a resaltar)**

Como definir Misión, visión y Valores

[https://youtu.be/Vr-Gu\\_P-IR8](https://youtu.be/Vr-Gu_P-IR8)

Visión, Misión y Valores una herramienta clave para motivar a los empleados

<https://youtu.be/l6cCXITFfn8>

Qué es el salario emocional y cuáles son sus beneficios

<https://www.youtube.com/watch?v=MQACf62QuD4>

¿Qué es Belbin?

<https://youtu.be/nfdtUIDzaH8>

Belbin Team Roles

<https://www.youtube.com/watch?v=-efhOLVgEvM&feature=youtu.be>