



Gestión
Estratégica de
Recursos
Humanos
**Máster Universitario en
Liderazgo y Dirección de
Recursos Humanos**



UNIVERSIDAD
NEBRIJA

GUÍA DOCENTE

Asignatura: Gestión Estratégica de Recursos Humanos

Titulación: Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Recursos Humanos

Curso Académico: 2024-2025

Carácter: Obligatoria

Idioma: Español e inglés

Modalidad: Presencial/Semipresencial/A distancia

Créditos ECTS: 4

Semestre: 2º

Profesores/Equipo Docente: Dr. Francisco García Cabello/ D. Alejandro Gómez Rosende/ D. Tomás Pereda Rianza

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, CG5, 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.

CG5. El alumno debe ser capaz de adquirir habilidades de planificación comunicativa para la gestión relacional y para comunicarse correctamente tanto oralmente como por escrito, utilizando la tecnología más actual.

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, CE4, CE5, CE6, CE7, CE8, CE10, CE11, CE12, CE13, CE14

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.

CE4. Capacidad para establecer y aplicar estrategias de reclutamiento y selección de recursos humanos, tanto internas como externas, y especialmente las que caracterizan al liderazgo, para suministrar el capital humano con las competencias necesarias.

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

CE6. Habilidad para diseñar e implementar diferentes sistemas motivacionales, conociendo en profundidad los distintos estilos de Liderazgo y Dirección aplicables a cada empresa en base a su cultura organizativa.

CE7. Capacidad para generar planes de comunicación interna mediante tecnologías innovadoras, atendiendo en paralelo a las necesidades de comunicación interpersonal de los recursos humanos.

CE8. Capacidad para desempeñar las funciones de Nivel Básico en Prevención de Riesgos Laborales.

CE10. Capacidad para diseñar políticas de retribución y estructuras salariales adecuadas a conociendo en profundidad los conceptos integrantes de la masa salarial y los costes de personal derivados.

CE11. Conocer y aplicar la legislación laboral aplicable a las relaciones laborales, tanto individuales como colectivas.

CE12. Capacidad para desarrollar técnicas de solución de conflictos aplicados a las negociaciones colectivas con los diferentes Agentes Sociales.

CE13. Capacidad para diseñar e implementar métodos y técnicas de gestión de RRHH, utilizando la innovación tecnológica en sus programas de gestión.

CE14. Capacidad para aplicar los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en el Máster en un entorno laboral específico.

1.2. Resultados de aprendizaje

- Será capaz de realizar las acciones básicas para una correcta administración de recursos humanos, desde la vertiente más administrativa de la función y sin perder de vista la dimensión jurídica de la misma.
- Será capaz de realizar un control y seguimiento de diversos parámetros de eficiencia de la organización, no sólo en aspectos meramente de recursos humanos sino de aquellos puntos que están conectados a través de conceptos como “business inteligente” (inteligencia de negocio) y que inciden directamente en el tejido social de la empresa.

- Conocerá los elementos esenciales para el diseño e implementación de Cuadros de Mando Integrales que son considerados una ventaja competitiva en la toma de decisiones estratégicas dentro de las organizaciones.

2. CONTENIDOS

2.1. Requisitos previos

Ninguno.

2.2. Descripción de los contenidos

- Gestión de Proyectos en RR.HH. Concepto de Gestión Estratégica de RRHH.
- Gestión integrada de RR.HH.: Sistemas de ratios, Cuadro de Mandos.
- Programas de gestión de la información.

2.3. Contenido detallado

Presentación de la asignatura.

Módulo 1. GESTIÓN DE PROYECTOS DE RRHH.

- Introducción a la gestión estratégica de personas
- Tendencias en la GERRHH

Módulo 2. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RRHH.

- Análisis y diseño puestos trabajo
- Planificación y reclutamiento
- Selección de empleados
- Formación de empleados

Módulo 3. GESTIÓN INTEGRADA DE RRHH.

- Gestión del rendimiento
- Desarrollo de empleados
- Sistemas de ratios
- Separación y retención de empleados

Módulo 4. CUADRO DE MANDOS.

- Beneficios para los empleados
- Gestión Internacional de RRHH
- Organizaciones de alto rendimiento

Módulo 5. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN.

- Programas de Gestión de la información.
- Técnicas de gestión de la información.
- Informes y presentación de datos.

Explicación de la Guía Docente.

1. La guía pretende clarificar la información de la asignatura para que el alumno pueda desarrollar funciones en el área de recursos humanos bien como consultor externo especializado o como miembro de un departamento de RRHH.
2. A través de la materia de esta asignatura se pretende reunir, sistematizar y actualizar, de una forma ordenada los principales conceptos y técnicas relacionadas con el campo de la dirección de RRHH en empresas y organizaciones en general.

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:

Para que el alumno adquiriera las habilidades y competencias antes descritas, las actividades están diseñadas para fomentar un análisis crítico y reflexivo en torno a la toma de decisiones estratégicas dentro del ámbito de los Recursos Humanos. A través de la simulación de un escenario hipotético pero plausible, se busca que los estudiantes profundicen en la comprensión del rol estratégico de RRHH en las organizaciones contemporáneas.

Objetivos Académicos:

1. Desarrollo de Competencias Críticas: La actividad pretende cultivar en los estudiantes la capacidad de evaluar situaciones complejas desde múltiples perspectivas, promoviendo un enfoque crítico ante las decisiones organizacionales que afectan directamente la gestión del capital humano.
2. Comprensión del Rol Estratégico de RRHH: A través de esta actividad, los estudiantes son desafiados a reflexionar sobre la relevancia de la función de RRHH y su impacto en la estrategia empresarial, fortaleciendo su capacidad para articular y defender el valor que aporta esta función en las organizaciones.
3. Preparación para la Toma de Decisiones: La actividad simula un entorno de toma de decisiones estratégicas, preparando a los estudiantes para abordar desafíos similares en su futura vida profesional, en la que deberán equilibrar factores operativos, financieros y humanos en contextos empresariales dinámicos.

Estas actividades se enmarcan como un ejercicio clave para consolidar los conocimientos teóricos adquiridos en clase, mediante su aplicación en un contexto práctico y desafiante. Además, promueve el desarrollo de habilidades como la capacidad de argumentación, el pensamiento estratégico y la toma de decisiones bajo presión.

- Estudio de casos reales a través de los cuales los alumnos argumentan la utilidad de diferentes acciones y proponen alternativas y soluciones. Los casos se prepararán de forma individual o en grupo y posteriormente se discutirán dentro del aula.
- Exposición y discusión de aspectos específicos de los distintos paradigmas de la gestión de recursos humanos y liderazgo en el ámbito de las organizaciones para la posterior puesta en práctica de los conocimientos adquiridos.
- Juegos de simulación en distintas situaciones de la actualidad para fomentar la capacidad de toma de decisiones estratégicas.
- Lectura y análisis de distintos textos, que completan las explicaciones que se dan en el aula y sirven de soporte teórico a los casos prácticos.

En resumen, estas actividades sirven como un puente entre la teoría y la práctica, preparando a los estudiantes para enfrentar y gestionar los retos que presenta el entorno empresarial actual, especialmente en lo que respecta a la gestión y optimización del capital humano.

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

- Álvarez, F. (2024) *Por qué tomarse la empresa con filosofía*. Plataforma Empresa.
- Ayensa, A. M. 2023. Gestión de recursos humanos. 2ª edición. Sin colección. (Administración y Gestión). Tapa blanda.
- Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). *Strategic Human Resources. Frameworks for General Managers*. New York: John Wiley & Sons
- Bersin, J., Flynn, J., Mazor, A., & Melian, V. (2017). *Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends*. Deloitte University Press.
- Burke, W.W. (2008), *Organizational Change. Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publication
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103-114.
- Caligiuri, P., Lepak D., and Bonache, J. (2010), *Managing a Global Workforce*. New York: John Wiley and Sons.
- Cañigual, A. (2020) *El trabajo ya no es lo que era*. Penguin Random House Grupo Editorial.
- Chan Kin, W., & Mauborgne, R. (2014) *Blue Ocean Leadership*. Harvard Business Review
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2016). *Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones*. Mcgraw-Hill Education.
- Clotet, J (2023) *Humanismo Digital*. Libros de Cabecera, S.L.
- España Arrieta, O. (2021). *La Magia de lo Simple: ¿Producir o ser Productivo?* Letrame-EBA-Consulting.
- Garvin, D.A. & Margolis, J.D. (2015). *The Art of Giving and Receiving Advice*. Harvard Business Review
- Guillén, Mauro (2023). *La Revolución Multigeneracional*. Ediciones Deusto.
- Goleman, D (2013). The focused Leader. Harvard Business Review.
- Gratton, L. (2021). The Future of Work Is Here: 10 Trends to Watch in 2021. MIT Sloan Management Review.
- Kahnemann et al. (2011). *Before you make that big decision*. HBR.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2012). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (Global Edition, 8e). New York: McGraw-Hill, Irwin
- Pentland, A (2012) *The new science of building teams*. Harvard Business Review
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business.
- Torrijos, C y Sánchez, J.C. (2023) *La primavera de la Inteligencia Artificial*. Los Libros de la Catarata.

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.

Winsor J. & Paik, J.H. (2024) *Open Talent*. Harvard Business Review Press.

Bibliografía recomendada

Alcaide, F. (2023). Aprendiendo de los mejores: Tu desarrollo personal es tu destino. Alienta Editorial.

Belbin, R.M. (1995), *Roles de equipo*. Burlington: Belbin Associates

Bock, L. (2015). La nueva fórmula del trabajo. Revelaciones de Google que cambiarán su forma de vivir y liderar. Editorial Conecta.

Cameron, K. y R.E. Quinn (2006), *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass

Cuatrecasas. Instituto de Estrategia Legal en RRHH (2017). Nuevas tecnologías y gestión de recursos humanos. Proyecto Thechnos: Impacto de: Proyecto Thechnos: Impacto de las redes sociales y marco laboral neotecnológico (DERECHO LABORAL) Tapa blanda. Editorial La Ley.

Dunn, K. (2019). *The 9 Faces of HR: A Disruptor's Guide to Mastering Innovation and Driving Real Change*. Society for Human Resource Management.

Forsyth, D., (2009), *Group Dynamics*. Belmont: Wadsworth

Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review.

Gordon, J. (2009). Prohibido quejarse una historia para dar energía a los equipos de trabajo. Editorial Empresa Activa. Barcelona.

Guillén, Mauro F. (2020) *2030 How Today's Biggest Trends Will Collide and Reshape. The Future of Everything*. St. Martin Press.

Joly, H. (2021) *The Heart of Business*. Harvard Business Review Press

Hackman, J. R., & Coutu, D. (2009). *Why teams don't work*. Harvard Business Review.

Herzberg, F. (2003). *One more time: how do you motivate employees?* Harvard Business Review.

Kohn, A. (2003). *Why incentive plans cannot work*. Harvard Business Review (HBR OnPoint Enhanced Edition).

Kotter, J. P. (2001). *What leaders really do*. Harvard Business Review.

Manzoni, J.F. (2002). *A Better Way to Deliver Bad News*. Harvard Business Review

Maxwell, J. (2011). Las 21 leyes irrefutables del liderazgo. Editorial HarperEnfoque.

McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (2003). *Power is the great motivator*. Harvard Business Review.

Morieux, Y. (2001). *Smart rules. Six ways to get people to solve problems without you*. Harvard Business Review.

Puig, J. (2023). La Batalla por el Talento: La fórmula secreta de las mejores empresas del mundo para atraer talento con éxito. Tapa Blanda. Editorial Inbound Recruiting Bootcamp.

Rey Guanter, S. del. y Tena Planas, G. (2021). Documentos sobre el impacto de las nuevas tecnologías en la gestión de las personas y en las relaciones laborales (14-17). *Competitividad, flexibilidad interna y nuevas tecnologías. La empresa digitalizada inclusiva. La experiencia del empleado. La empresa sostenible medioambientalmente, recursos humanos y nuevas tecnologías*. La Ley.

Roberts, L., M., et al. (2005). *How to play to your strengths*. Harvard Business Review.

Rubió, T. (2016). Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones (Horizontes) Tapa blanda.

Snowden, D., J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. Harvard Business Review.

Vázquez Suárez, L. y Sánchez Gómez, R. (2019). *Gestión de Recursos Humanos para la PYME*. Pirámide.