



PROGRAMA MODULAR EN DIRECCIÓN DE
LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

*Departamento de Organización de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*

GUÍA DIDÁCTICA

Experto Universitario en Dirección de los Recursos
Humanos en la Empresa

+

Experto Universitario en Comportamiento Organizativo
y Habilidades Directivas en la Empresa

+

Experto Universitario en Dirección General de la
Empresa

**= Máster en Dirección de los Recursos Humanos en
la Empresa**

mdrh.empresa@cee.uned.es

<https://blogs.uned.es/rrhhuned/>

https://formacionpermanente.uned.es/tp_actividad/actividad/direccion-de-los-recursos-humanos-en-la-empresa

ÍNDICE

1. Presentación.....	3
2. La estructura modular	4
2.1. Ventajas de la organización modular.....	4
2.2. Los módulos	5
2.3. Posibles itinerarios para alcanzar la titulación de Máster.....	6
3. Destinatarios, requisitos administrativos de admisión y titulación	7
4. Instrucciones de matriculación.....	10
5. Organización del curso académico	11
5.1. Calendario.....	11
5.2. Tutorías	11
5.3. Plataforma web.....	13
5.4. Sesiones presenciales voluntarias.....	13
5.5. Consultas administrativas	14
6. Orientaciones didácticas	15
6.1. Material didáctico	15
6.2. Pruebas de evaluación en la plataforma	18
6.3. Trabajo de fin de máster	19
7. Profesorado	20
8. Finalización del Curso y obtención del Título.....	23
9. Temario	23
10. Importe de los Cursos, condiciones de pago y ayudas	45
11. Prácticas en empresas	47
12. Contacto y consultas sobre el contenido de esta guía.....	47

1. Presentación.

Las empresas se encuentran formadas por personas. El éxito o el fracaso de cualquier empresa dependen de las acciones de las personas que la integran. La adecuada Dirección de los Recursos Humanos constituye la esencia del éxito del proyecto empresarial.

Ello ha hecho que el Director de Recursos Humanos sea hoy una figura clave en el organigrama de la empresa. Pero todos aquellos que tienen personas a su cargo ejercen funciones de dirección de RRHH. Este programa de formación de la UNED va dirigido a todos cuantos tienen esas responsabilidades o esperan tenerlas en el futuro.

La UNED puso en marcha hace 26 años un Curso de Experto Universitario en Dirección de Recursos Humanos en la Empresa que, año tras año, ha contado con gran número de alumnos que han manifestado su satisfacción.

Desde hace 21 años se viene impartiendo el Máster en Dirección de Recursos Humanos en la Empresa, también con un éxito notable en cuanto a alumnado y a su satisfacción con el Curso.

Hace 12 años se implantó la estructura modular con tres cursos de Experto Universitario cuya integración conforma el Máster: el de Dirección de Recursos Humanos, el de Comportamiento Organizativo y Habilidades Directivas, y el de Dirección General.

Tras la experiencia de estos años, se han consolidado dos características básicas de este Máster:

- La evaluación exclusivamente a distancia, ya introducida hace años, sin que el estudiante necesite trasladarse para realizar las pruebas.

- La mencionada estructura modular, como Máster conformado por la integración de tres módulos que se corresponden con tres Cursos de Experto Universitario.

2. La estructura modular

Este apartado tiene como objetivo orientar sobre el significado de la estructura modular y sobre las posibles alternativas existentes para su seguimiento.

2.1. Ventajas de la organización modular

El Máster **está diseñado de tal forma que se pueda finalizar en un solo año académico** en condiciones normales de hábito de estudio y de obligaciones familiares y laborales, pero su estructura modular permite el acceso a estos estudios a quienes, por cualquier razón, prefieren realizarlo en un tiempo más prolongado y con menor intensidad.

Con la estructura modular de estas enseñanzas, a medida que el alumno progresa en sus estudios, **va obteniendo sucesivas titulaciones hasta culminar con la obtención del Máster.**

La experiencia en la formación continua en la UNED enseña, por un lado, que muchos alumnos desean poder justificar los conocimientos que van alcanzando a medida que van progresando en sus estudios, y, por otro, que muchos otros que inicialmente se conforman con un título de Experto Universitario posteriormente desean obtener un Máster en una materia igual o semejante.

La estructura modular permite que el alumno cuyo objetivo es la finalización del Máster vaya obteniendo una titulación a medida que avanza en sus conocimientos. En cuanto a los alumnos que de momento sólo desean seguir alguno de los Cursos de Experto, esta estructura les permite mantener una puerta abierta a una posible futura decisión de seguir formándose hacia el Máster de una forma más sencilla que con los procedimientos habituales de convalidación.

2.2. Los módulos

MÓDULOS DEL PROGRAMA
Módulo de Dirección de los Recursos Humanos en la Empresa
Módulo de Comportamiento Organizativo y Habilidades Directivas en la Empresa
Módulo de Dirección General de la Empresa

El material del programa modular está formado por tres módulos, cada uno de los cuales tiene 20 créditos:

- Para obtener el título de **Experto Universitario en Dirección de los Recursos Humanos en la Empresa** (que tiene 20 créditos), hade cursarse el módulo del mismo título.
- Para obtener el título de **Experto Universitario en Comportamiento Organizativo y Habilidades Directivas en la Empresa** (que tiene 20 créditos), ha de cursarse el módulo del mismo título.
- Para obtener el título de **Experto Universitario en Dirección**

General de la Empresa (que tiene 20 créditos), ha de cursarse el módulo del mismo título.

- Para obtener el título de **Máster en Dirección de Recursos Humanos en la Empresa** (que tiene 60 créditos), han de cursarse los tres módulos de estudio, es decir, obtener los tres títulos de Experto y realizar un trabajo de fin de Máster (véase indicaciones al respecto en el apartado 6.3).

2.3. Posibles itinerarios para alcanzar la titulación de Máster

Como se ha señalado, para alcanzar la titulación de Máster se han de cursar los tres módulos (obtenerse los tres títulos de Experto Universitario), y ello puede hacerse:

1. Cursando los tres en un solo año académico
2. Repartiéndolos en dos años (cursando dos módulos en un año, sea el primero o el segundo, y el tercero en el otro año)
3. Repartiéndolos en tres años (cursando un módulo cada año).

El programa está diseñado de modo que puedan cursarse los tres módulos (obtener los tres Títulos de Experto y el MBA) en un curso, pero la estructura modular deja al estudiante la libertad de elección.

Tal elección dependerá del tiempo de que disponga el alumno para dedicarlo al estudio. Cursar un módulo comporta obtener la titulación de Experto Universitario correspondiente.

No existen relaciones de precedencia entre los tres módulos pues hay personas que no se plantean acceder a la titulación de Máster, sino

que tienen interés por cursar sólo uno de los módulos, es decir, acceder a una única titulación de Experto Universitario concreta. Por consiguiente, los tres módulos pueden cursarse en cualquier orden, si bien lo más razonable, para quien desea hacer el MBA completo, es realizar los tres módulos en la secuencia en que se han ordenado (primero el módulo 1, luego el 2 y, finalmente, el 3).

Si, en un año académico, se estudian dos o más Cursos de Experto, éstos se siguen **simultáneamente** (no uno tras otro en el año), como si tratase de asignaturas de curso completo.

3. Destinatarios, requisitos administrativos de admisión y titulación

Como se ha señalado, este programa tiene como destinatarios a todos cuantos son responsables de personas en la empresa, o esperan tener esa responsabilidad en el futuro: tanto a quienes tienen enfocada su carrera profesional en el ámbito de la dirección de recursos humanos, como a quienes necesitan este tipo de formación para su promoción y desarrollo dentro de la empresa en la que desempeñan su actividad.

En el primer Curso de Experto (Dirección de los Recursos Humanos en la Empresa) se estudian las actividades que comporta la dirección de RRHH: planificación, selección, orientación, ubicación, formación, etcétera.

En el segundo Curso de Experto (Comportamiento Organizativo y Habilidades Directivas) se estudian las distintas facetas que hacen referencia al comportamiento de las personas en las empresas y las habilidades para dirigir ese comportamiento hacia los objetivos de la

empresa.

En el tercero (Dirección General) se realiza una revisión de las distintas funciones directivas (financiación, producción, marketing y recursos humanos) que resulta particularmente útil a los directivos de recursos humanos para que conozcan los distintos tipos de problemas que se plantean en la empresa y las herramientas existentes para su resolución, obteniendo, además, el vocabulario imprescindible para comunicarse con otros profesionales. Este Curso tiene interés también para cualquier profesional que precise estos conocimientos y que no cuente con este tipo de formación.

Dado que el Máster está integrado por tres cursos de Experto, es importante conocer los **requisitos mínimos de admisión en los cursos de Experto Universitario**:

- Estar en posesión de un título de Graduado, Licenciado, Diplomado, Ingeniero Técnico o Arquitecto Técnico.

De forma excepcional y previo informe favorable del director del curso, el Rectorado podrá eximir del requisito previo de la titulación. Los estudiantes deberán presentar un curriculum vitae de experiencias profesionales que avalen su capacidad para poder seguir el curso con aprovechamiento y disponer de acceso a la universidad según la normativa vigente (selectividad, FP de grado superior, Pruebas de acceso para mayores de 25 años...).

El estudiante que desee matricularse en algún curso del Programa de Postgrado sin reunir los requisitos de acceso podrá hacerlo aunque, en el supuesto de superarlo, no tendrá derecho al título propio, sino a un certificado de aprovechamiento.

- Quienes tengan titulación extranjera homologada en España

pueden matricularse directamente.

Quienes no hayan homologado su titulación extranjera, necesitarán un permiso del Vicerrectorado de Educación Permanente de la UNED. Para ello, al solicitar su matrícula por Internet indicando que su titulación es extranjera, se les solicitará que remitan a la Fundación UNED por correo postal:

1. Una simple carta exponiendo los motivos por los que desea hacer el Curso y solicitando autorización (no hay modelo oficial).
2. Una copia **compulsada** de la titulación universitaria. La compulsas debe estar realizada por un organismo oficial o notario.
3. Un breve curriculum.

No obstante, ha de saberse que la titulación mínima exigida para los cursos de **Máster** es de Graduado, Licenciado, Diplomado, Ingeniero Técnico o Arquitecto Técnico. En ningún caso se autoriza la matrícula para los Cursos de Máster a quienes no presenten esa titulación.

Este programa de estudios da lugar a cuatro titulaciones: tres de Experto Universitario y una de Máster. La titulación correspondiente al Máster es "Máster en Dirección de los Recursos Humanos en la Empresa". Es un título propio de la UNED (no es un máster de investigación, por lo que no da acceso directo a estudios de Doctorado) emitido por el Rectorado de la Universidad. La UNED es una Universidad Pública española.

4. Instrucciones de matriculación.

El plazo de matriculación comienza en septiembre.

Para la matriculación se puede ir directamente a la Web del Máster en la UNED:

https://formacionpermanente.uned.es/tp_actividad/actividad/direccion-de-los-recursos-humanos-en-la-empresa

Una vez en la página del Máster, solamente hay que seguir las instrucciones de matriculación que aparecen al pinchar en la casilla superior derecha donde pone "**solicitud de matrícula online**" (hasta septiembre pone "la matrícula no está abierta").

El Curso es gestionado administrativamente por la Fundación General de la UNED, que es donde se ocupan de la matriculación. Sobre los trámites concretos de matriculación en casos peculiares, la información ha de solicitarse en la propia Fundación:

<https://www.fundacion.uned.es/contacto>

La dirección de la Fundación UNED es:

c/ Guzmán el Bueno, 133 - Edificio Germania, 1ª planta
28003 Madrid

Y su teléfono:

(+34) 91 386 72 75

5. Organización del curso académico

Tanto el material didáctico como el procedimiento de apoyo están pensados para que el alumno pueda compatibilizar el estudio con sus obligaciones profesionales y familiares.

5.1. Calendario

El curso se distribuye según el siguiente calendario:

- Comienzo del primer trimestre: enero
- Finalización del primer trimestre: marzo
- Comienzo del segundo trimestre: abril
- Finalización del segundo trimestre: junio
- Prueba de recuperación y final del curso: septiembre

Existen **dos pruebas ordinarias**, cada una de las cuales consta aproximadamente de la mitad del programa, y que se realizan al final de los respectivos trimestres. Estas pruebas se efectúan en la Plataforma Educativa de la UNED (por Internet).

En septiembre se realiza una nueva prueba para los alumnos que no hayan superado alguna de las anteriores o ambas.

5.2. Tutorías

Las tutorías tienen por objeto facilitarle las consultas y resolverle las dudas que el estudio del material didáctico pueda suscitarle. Además, puede consultar cualquier otro asunto relacionado con el Curso como, por ejemplo, sesiones presenciales, evaluaciones, etc.

Se establece un servicio de tutorías telefónicas, así como la posibilidad de utilización del correo postal, y del correo electrónico.

A estos efectos se consideran no lectivos:

- Del 1 al 8 de enero
- Semana Santa
- Del 15 de julio al 31 de agosto

Una vía de comunicación cada vez menos utilizada es el **correo postal**:

CONSULTAS POR CORREO

Equipo Docente del Curso
Programa Modular en Dirección de los Recursos Humanos en la Empresa.
Departamento de Organización de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. UNED.
Pº Senda del Rey, nº 11
28040 Madrid

La vía más utilizada por los estudiantes y profesores actualmente es, sin lugar a duda, el **correo electrónico**:

CONSULTAS POR CORREO ELECTRÓNICO

[**mdrh.empresa@cee.uned.es**](mailto:mdrh.empresa@cee.uned.es)

El correo electrónico es el procedimiento más rápido de consulta y el que suele resultar más cómodo para el estudiante puesto que puede hacer las consultas en cualquier momento. Si es preciso, o el alumno lo considera conveniente, el profesorado se pone en contacto telefónico posteriormente

con el alumno a los números que éste señaló en su matrícula o en el que indique en el correo de la consulta. Por ese medio también se puede concertar una consulta presencial en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UNED.

5.3. Plataforma web.

La relación entre profesores y alumnos se efectúa también a través de la Plataforma virtual, que cuenta con los medios habituales en este instrumento: correo, foro de debate, herramientas de evaluación, tablón de noticias, calificaciones, etcétera.

La Plataforma de la UNED está especialmente diseñada para los procesos de aprendizaje, por lo que su utilización es muy sencilla. No obstante, está previsto que los propios profesores resuelvan las dudas que puedan surgir sobre el funcionamiento de la plataforma.

Como ya se ha señalado, los exámenes, o pruebas de evaluación, se realizan a través de la Plataforma.

5.4. Sesiones presenciales voluntarias

Tienen por objeto establecer un contacto más directo entre los estudiantes y los profesores del Curso, así como el intercambio de ideas con sus compañeros. Un segundo objetivo es motivarles a perseverar en el estudio.

En cada sesión pronuncia una conferencia un profesor del curso, sobre alguno de los temas del programa o relacionado con él, o bien un profesional o profesor de reconocido prestigio sobre alguna cuestión relevante o de actualidad.

Dada la dispersión geográfica de los estudiantes, la asistencia a estas sesiones presenciales es **siempre voluntaria**, y se celebran en las salas que a tal efecto tiene la UNED, en el Pº Senda del Rey, Madrid 28040 (en las inmediaciones de El Puente de los Franceses.).

Oportunamente se les comunicará el tema de cada conferencia, el conferenciante, y la confirmación de la fecha y hora de estas sesiones.

Las sesiones presenciales pueden seguirse online y además son grabadas, de modo que los no asistentes puedan seguirlas por Internet a través del sistema específico propio de la UNED (CanalUNED).

5.5. Consultas administrativas

Este tipo de consultas (sobre matriculación, pagos, etc.) deben dirigirse a la Fundación General de la UNED

Como también se señaló antes, la dirección de la Fundación UNED es:

c/ Guzmán el Bueno, 133 - Edificio Germania, 1ª planta
28003 Madrid

siendo su página web de información de contacto:

<https://www.fundacion.uned.es/contacto>

Y su teléfono:

(+34) 91 386 72 75

6. Orientaciones didácticas

El Programa tiene por objeto prepararle en las modernas técnicas de la Dirección de Recursos Humanos tanto teóricas como prácticas, ya que se incluyen numerosos ejemplos y casos que le ayudarán a comprender los conceptos teóricos. No se pretende que memorice este material, sino que lo comprenda y sea capaz de relacionar unos temas con otros.

6.1. Material didáctico

Todo el material necesario para el adecuado seguimiento del Curso, formado por el módulo o módulos mencionados que corresponda, se pone a disposición del alumno en la plataforma educativa, en formato digital, de donde es posible descargarlo en el formato deseado (papel, pendrive, etc.). Ha sido elaborado por los profesores de acuerdo con la metodología propia de la enseñanza a distancia. El material sigue punto por punto el programa del curso, sin que sea necesario acudir a otras referencias bibliográficas.

I - MÓDULO DE DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA:

1. Los recursos humanos en la dirección de empresas.
2. La planificación de los recursos humanos, y el análisis y diseño de los puestos de trabajo.
3. Búsqueda y selección de personal.
4. Orientación y ubicación.
5. Formación y desarrollo.
6. Planificación de carreras.
7. Evaluación del mérito y del desempeño.
8. Objetivos, valoración de puestos, y establecimiento de remuneraciones.
9. Incentivos y participación en beneficios.
10. Prestaciones extrasalariales y masa salarial.
11. Los contratos de trabajo, las nóminas y la Seguridad Social.
12. Poder y autoridad. Relaciones laborales.
13. Motivación y comunicación.
14. Auditoría y control de la dirección de recursos humanos.
15. Gestión de la expatriación.
16. Retribución de los expatriados.

II - MÓDULO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO Y HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA EMPRESA.

1. El comportamiento organizativo.
2. La dirección de la organización y la gestión del conocimiento.
3. La estructura de la organización y la comunicación.
4. El liderazgo.
5. La motivación.
6. Eficiencia y motivación en el puesto de trabajo.
7. Los equipos de trabajo.
8. Poder, política y conflicto.
9. Cultura, cambio, aprendizaje y desarrollo organizativo.
10. Gestión por competencias.
11. Habilidades personales específicas: presentaciones, entrevistas, juntas, gestión del tiempo y dominio del estrés.
12. La excelencia empresarial.
13. Los recursos humanos en las empresas excelentes.
14. Los recursos humanos y la calidad total
15. Ética y responsabilidad social.

III - MÓDULO DE DIRECCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1. La empresa y su entorno.
2. Función de dirección, estrategia y crecimiento.
3. Toma de decisiones. Instrumentos de planificación, programación y control.
4. La función financiera I: elementos de financiación y contabilidad.
5. La función financiera II: las inversiones y su selección. La rentabilidad de las inversiones.
6. La función financiera III: las fuentes de financiación y su selección. El coste del capital.
7. La función de producción I: la función productiva de la empresa y el proceso de producción.
8. La función de producción II: la capacidad de producción.
9. La función de producción III: la logística.
10. La función comercial I: el mercado, la demanda y el presupuesto mercadotécnico
11. La función comercial II: el producto y el precio.
12. La función comercial III: comunicación externa y distribución.
13. La función de recursos humanos (RRHH) I: contenidos.
14. La función de RRHH II: actividades.
15. La función de RRHH III: dirección internacional de RRHH

Le recomendamos que haga un esfuerzo continuo, con objetivos periódicos (semanales, quincenales, mensuales...) desde que disponga del material didáctico hasta la finalización del curso. En función de su tiempo disponible para el estudio elabore un calendario realista que le permita cubrir todo el temario. Junto con el material, dispondrá de un calendario académico orientativo.

Procure establecer una rutina de estudio, ya sea diaria, semanal, etc., según sus preferencias; haga del estudio un hábito. Evite el principal origen del fracaso en el estudio: el "mañana empiezo" de todos los días.

Dado que no se trata tanto de que memorice los contenidos, como de que los comprenda y los relacione, un proceso convencional de estudio de un tema del programa puede ser el siguiente:

1. En primer lugar, repase el índice.
2. En segundo lugar, lea detenidamente el tema. Puede ir anotando los conceptos e ideas fundamentales y detenerse mentalmente en cada uno de ellos para confirmar su comprensión. Destaque las dudas de esa primera lectura e intente resolverlas. En muchos casos, unas páginas después, el lector encuentra la clave que le permite despejar una duda que había surgido a priori.
3. Una segunda lectura, le permitirá ir afianzando los conceptos. Destaque las dudas e intente resolverlas con cualquiera de los procedimientos que pondremos a su disposición.
4. Con las dudas ya despejadas, una última lectura le ayudará a fijar las ideas clave del tema, permitiéndole aclarar algún aspecto en el que no reparó en las primeras lecturas.

Al final de cada uno de los temas del programa se recogen unas preguntas que le permitirán comprobar su grado de asimilación.

6.2. Pruebas de evaluación en la plataforma

Cada módulo se califica mediante dos evaluaciones objetivas (*test*): una por cada trimestre. Estas pruebas ordinarias se realizan a través de la plataforma virtual. Recuerde las claves obtenidas al matricularse. El profesorado le remitirá las indicaciones que le permitirán el acceso, y el contenido de cada módulo que se corresponde con cada prueba según el Curso que esté realizando.

El alumno dispone al menos de tres días completos para que pueda realizar cada prueba en el momento que le resulte más conveniente, y dispone de dos horas para completarla.

Si, por ejemplo, un estudiante sigue dos Cursos de Experto, al llegar las fechas correspondientes a la primera prueba, deberá realizar dos exámenes: uno por cada Curso. Para facilitar su realización, cada prueba se pone a disposición de los estudiantes durante tres días en la plataforma educativa, de modo que quien sigue los tres Cursos puede realizar la prueba de un Curso un día, la de otro al día siguiente, y la del tercero en el tercer día.

El sistema genera la calificación de la prueba de forma inmediata a su contestación, de modo que el alumno conoce su calificación inmediatamente.

También está prevista la realización presencial de las pruebas en caso de que algún alumno no pueda o no quiera utilizar Internet. En este caso, deberá comunicárselo con antelación a la dirección del Curso.

Los alumnos que suspenden alguna de las pruebas ordinarias, cuentan con otra oportunidad en la prueba de septiembre.

6.3. Trabajo de fin de máster

Los estudiantes que deseen obtener el título de Máster, además de finalizar los tres módulos (es decir, cursar los tres títulos de Experto Universitario), deben realizar un trabajo de fin de máster (TFM).

El estudiante puede elegir para el TFM entre una de las siguientes modalidades:

Opción A: Un trabajo que consiste en aplicar a una empresa (real

o ficticia), cualquiera de los aspectos teóricos que se desarrollan en el programa modular. El estudiante elegirá una temática y deberá aplicarla a un caso práctico (por ejemplo, puede realizar un análisis de un puesto de trabajo; un sistema de información de recursos humanos; un análisis real de indicadores para la evaluación del desempeño, etc.). Por supuesto, también es realizable un caso práctico completo sobre una empresa, por ejemplo, desde una perspectiva estratégica.

Opción B: Realización de una memoria tras la visualización de alguno de los seminarios impartidos a lo largo del programa, tanto del año en curso como de cursos anteriores que se recogerán en la plataforma virtual.

Opción C: Propuesta de trabajo por parte del estudiante de un tema a su elección. En este caso el estudiante deberá comunicar antes del mes de abril, una propuesta de TFM, que deberá contar con el visto bueno del equipo docente.

La fecha tope de entrega para la convocatoria ordinaria será el 15 de junio, y para la extraordinaria el 15 de septiembre.

7. Profesorado

El profesorado del Máster lo componen los siguientes profesores:

Codirectores:

Dr. Eduardo Pérez Gorostegui

Licenciado y Doctor en CC. Económicas y Empresariales. Licenciado y Doctor en Derecho. Catedrático jubilado de Organización de Empresas. Colaborador Honorífico de la UNED

Ha sido Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UNED y Director de su Departamento de Organización de Empresas.

Ha publicado multitud de artículos, libros y trabajos especializados sobre temas empresariales. Ha impartido docencia en diversas instituciones universitarias públicas y privadas, nacionales y extranjeras. En la UNED ha dirigido e impartido docencia en doctorado y en programas de postgrado sobre Dirección de Recursos Humanos, Comportamiento Organizativo, Habilidades Directivas, Finanzas, Mercado de Valores, Marketing, Producción, y Economía y Administración de Empresas.

Dra. Beatriz Rodrigo Moya.

Licenciada y Doctora en CC. Económicas y Empresariales. Ha sido Directora del Departamento de Organización de Empresas de la UNED, Vicerrectora Adjunta de Extensión Universitaria y Vicedecana de su Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Ha publicado numerosos artículos, libros y trabajos especializados sobre temas empresariales. Ha impartido docencia en diversas instituciones universitarias. En la UNED dirige e imparte docencia en grado, doctorado y programas de postgrado sobre Dirección Estratégica, Política de Empresa, Dirección de los Recursos Humanos, Comportamiento Organizativo, Habilidades Directivas, Finanzas, Marketing, Producción y Economía y Administración de Empresas.

Colaboradores:

El Curso cuenta con profesionales de prestigio y con profesores relevantes de diversas universidades, que colaboran en la elaboración del material y en las sesiones presenciales

Algunos de los colaboradores que han participado e impartido conferencias, son:

D. Santiago de Rodrigo, exDirector General del Banco Uno-e

Dr. Ricardo Palomo Zurdo, Catedrático de la Universidad San Pablo CEU, Decano de su Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Dr. Fernando Casani y Díaz de Navarrete, Ex-gerente de la

Universidad Autónoma de Madrid (UAM), Profesor Titular de esa Universidad, Secretario Académico del Instituto Interuniversitario de "Investigación Avanzada sobre Evaluación de la Ciencia y la Universidad" (INAECU)" de la UAM y de la Universidad Carlos III de Madrid y Director de la Asociación para el desarrollo del Campus de Excelencia Internacional UAM+CSIC.

Dr. José Manuel Piñeiro Becerra, Subdirector General del Grupo Banco Popular Español, y Director General del Área de Gestión de Activos del Grupo.

Dr. Víctor Manuel Martín Martínez, Team Manager del sector de General Ledger-Reporting del Daimler Group Services.

Dr Julio Navío Marco, Licenciado y Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales (ADE), Ingeniero de Telecomunicación, directivo en materia de desarrollo de negocio, marketing y estrategia de diversas empresas del área de tecnologías de la información y las comunicaciones, Catedrático de Organización de Empresas.

Dr. Jesús Morcillo Marco García, Controller Financiero de JANSEN-CILAG (división farmacéutica de Johnson&Johnson).

Dr. Carlos García-Gutiérrez Fernández, Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad Complutense de Madrid, Exdirector de la Escuela de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense.

Dr. Juan Ramón Campos Blazquez. Profesor de la Universidad Autónoma de Madrid. Con más de 25 años de experiencia profesional en el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, tanto en el entorno corporativo (Alcatel, Data General, Microsoft y Lucent Technologies) como en el del emprendimiento (Telisma, VIDA Software,...).

Raimundo Martín Mayoral, empresario. Ha sido miembro del Consejo de NGC Partners (Energía) y de LH Strategic Partners (Head Hunter Suizo especializado en finanzas). Senior Advisor con el mayor banco de Latinoamérica para su expansión en España (BTG Pactual), para NUVIX Consulting y ARMANEXT (líder español para la financiación de PYMES). Trabajó como Director General y miembro del Consejo de Mirabaud, y

anteriormente en multinacionales como Lehman Brothers, Allianz, Fidelity, Franklin Templeton.

8. Finalización del Curso y obtención del Título

El Curso finaliza en **septiembre**. En ese momento se le enviará la calificación final con un certificado provisional acreditativo de haber realizado el mismo.

La expedición del Título o Títulos acreditativos del Curso o Cursos que haya realizado corre a cargo de la Universidad, a través del Vicerrectorado de Educación Permanente.

9. Temario

Seguidamente se recogen los programas de los tres Cursos, que coinciden con los índices de los módulos correspondientes.

MODULO 1 DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA:

Tema 1. Los recursos humanos en la dirección de empresas

1. El carácter estratégico de los recursos humanos
2. Las organizaciones y los recursos humanos
3. La sociedad y las organizaciones
4. Eficacia, eficiencia y productividad
5. Objetivos de la DRRHH
6. Actividades de la DRRHH

7. Organización de la DRRHH

8. El Departamento de Recursos Humanos

8.1. El Departamento de Recursos Humanos y el tamaño de la empresa

8.2. El Departamento de Recursos Humanos como departamento de prestación de servicios

9. Contenido de la DRRHH

9.1. La DRRHH como sistema

9.2. Las actividades que contiene la DRRHH

9.3. Las actividades de la DRRHH como sistemas

10. La utilidad de la Inteligencia Artificial (IA) en la DRRHH

Tema 2. La planificación de los RRHH y el análisis y diseño de los puestos de trabajo

1. La planificación de los RRHH

2. Tipos de planificación. Enfoques

3. El inventario de RRHH

4. Conceptos relativos a los puestos de trabajo

5. Diseño de puestos de trabajo

6. Análisis de puestos de trabajo

7. La evolución previsible

Tema 3. Búsqueda y selección de personas

1. La búsqueda de personas para la organización. Decisiones previas.

2. Búsqueda interna o externa

3. La selección

3.1. La preselección

3.2. El seleccionador

3.3. Los tests de selección

3.4. La entrevista de selección

4. El uso de Internet en la búsqueda y selección

4.1. Nivel de utilización

4.2. Ventajas e inconvenientes

4.3. Los portales de empleo

4.4. Las redes sociales

5. El uso de la Inteligencia Artificial (IA)

6. El final del proceso. La contratación y el comienzo de la orientación

7. Tema para la reflexión y el debate: la reputación en las redes sociales

Tema 4. Orientación y ubicación

- 1. La autoeficacia**
- 2. Ubicación y productividad**
- 3. Los programas de orientación**
- 4. Posibles errores en la orientación**
- 5. Ventajas de los programas de orientación**
- 6. Seguimiento posterior al programa de orientación**
- 7. La ubicación**
- 8. La promoción**
- 9. El cambio de destino y la degradación**
- 10. Las bolsas de trabajo**
- 11. El final de la relación laboral**
- 12. La previsible utilidad de la IA en el ámbito de la orientación y la ubicación**
- 13. La prevención de la pérdida de recursos humanos**

Tema 5. Formación y desarrollo

- 1. Conceptos**
- 2. Ventajas de la formación**
- 3. El proceso de formación**
 - 3.1. Evaluación de las necesidades*
 - 3.2. Objetivos de formación y desarrollo*
 - 3.3. Contenido del programa*
 - 3.4. Principios de aprendizaje*
- 4. Tipos de programas de formación y desarrollo**
 - 4.1. La formación en el puesto de trabajo*
 - 4.2. La formación en aprendizaje*
 - 4.3. La rotación de puestos de trabajo*
 - 4.4. Las conferencias, vídeos, películas y audiovisuales*
 - 4.5. El estudio de casos*
 - 4.6. Las representaciones (sociodramas)*
 - 4.7. La simulación*
 - 4.8. Las lecturas, el estudio personal y la enseñanza programada*
 - 4.9. La formación en talleres de sensibilización*
- 5. El desarrollo de los recursos humanos**
- 6. La formación y la obsolescencia profesional**

7. Evaluación del programa de formación

8. La autoeficacia en el aprendizaje

9. La IA en la formación y el desarrollo

10.El *Just In Time Training*

10.1.El Just In Time (JIT)

10.2. El Just In Time Training (JITT)

10.3. Instrumentos del JITT

10.4.Ventajas del JITT

10.5.Dificultades del JITT

Tema 6. Planificación de carreras

1. Conceptos

2. La planificación de carreras y las necesidades individuales y organizativas

3. El Departamento de RRHH y la planificación de las carreras

4. El desarrollo del plan

5. Los planes de carrera vinculantes

5.1. Concepto, características, elementos y fases

5.2. Identificación y evaluación del potencial de los mandos

5.3. El diseño del PIC

5.4. La ejecución de los PIC: dificultades existentes y necesidad de revisión

6. Evolución previsible de la planificación de carreras

Tema 7. Evaluación del mérito y del desempeño

1. Concepto y objetivos

2. El papel del superior inmediato y del Departamento de RRHH en la evaluación

3. Actividades previas a la evaluación

4. Métodos de evaluación basados en el desempeño alcanzado en el pasado

5. Métodos de evaluación orientados al futuro

6. Requisitos del proceso de evaluación

7. La IA en la evaluación del mérito y del desempeño

Tema 8. Política de compensación, valoración de puestos, y establecimiento de remuneraciones

1. Objetivos de la política de compensación

2. Valoración de puestos de trabajo

- 2.1. *Concepto y sistemas de valoración*
- 2.2. *La jerarquización subjetiva simple de los puestos*
- 2.3. *La asignación de niveles*
- 2.4. *La comparación de factores*
- 2.5. *La puntuación*
- 2.6. *Otros sistemas*

3. Estudios comparados de compensaciones en el mercado de trabajo

- 3.1. *Delimitación del mercado de trabajo*
- 3.2. *Fuentes de información*

4. Determinación de las remuneraciones

- 4.1. *Establecimiento de los salarios de los distintos puestos*
- 4.2. *Estructuración de las compensaciones*

5. Niveles y categorías profesionales

6. Temas de reflexión y debate.

- 6.1. *El caso del "robo de los empleados de la competencia"*
- 6.2. *La retribución de los directivos y la nacionalidad del capital de la empresa*

7. Las posibilidades de la IA en la valoración de puestos y en el establecimiento de remuneraciones

Tema 9. Incentivos y participación en beneficios

1. Cuestiones previas

2. Sistemas de incentivos

- 2.1. *Incentivos según las unidades o el tiempo de producción*
- 2.2. *Comisiones*
- 2.3. *Curvas de madurez*
- 2.4. *Incentivos para adquirir conocimientos*
- 2.5. *Incentivos no financieros*
- 2.6. *Incentivos a niveles directivos*

3. El accionariado obrero

4. La participación en beneficios

5. Los planes de reducción de costes

6. Terminología habitual en España

- 6.1. *Elementos constitutivos del salario*
- 6.2. *Elementos de carácter personal*
- 6.3. *Complementos reglamentarios de puesto de trabajo*
- 6.4. *Complementos no reglamentarios de puesto de trabajo*
- 6.5. *Complementos de residencia*
- 6.6. *Incentivos a la productividad*
- 6.7. *Otros complementos*

7. Distribución de los conceptos del salario en España

8. Un tema de reflexión y debate: la edad y la remuneración de los cargos directivos

9. Perspectivas en el establecimiento de incentivos

Tema 10. Prestaciones extrasalariales y masa salarial

1. Objetivos de la compensación indirecta

- 1.1. *Objetivos sociales*
- 1.2. *Objetivos de la organización y de la DRRHH*
- 1.3. *Objetivos personales*

2. Clases de prestaciones

- 2.1. *Prestaciones complementarias al salario*
- 2.2. *Prestaciones de mejora de las condiciones de trabajo*
- 2.3. *Prestaciones complementarias extralaborales*
- 2.4. *Prestaciones dirigidas al empleado como persona*

3. Prestaciones complementarias al salario

- 3.1. *Planes de pensiones*
- 3.2. *Seguros médicos*
- 3.3. *Seguros de vida*
- 3.4. *Seguros de accidentes e incapacidad temporal o permanente*

4. Prestaciones de mejora de las condiciones de trabajo

- 4.1. *Asistencia médica*
- 4.2. *Los días libres*
- 4.3. *Días para asuntos propios*
- 4.4. *Flexibilidad de horarios y trabajo compartido*
- 4.5. *Servicios de cafetería y comedor*
- 4.6. *Otros servicios*

5. Prestaciones complementarias extralaborales

6. Prestaciones dirigidas al empleado como persona

- 6.1. *Las actividades deportivas*
- 6.2. *Prestaciones para períodos vacacionales*
- 6.3. *Programas de formación*

7. La administración de las prestaciones y servicios

8. La masa salarial

- 8.1. *Concepto y objetivo*
- 8.2. *Problemática del cálculo*
- 8.3. *Los deslizamientos*
- 8.4. *Tanto de incremento sobre la masa salarial*

Tema 11. Los contratos de trabajo, las nóminas y la Seguridad Social

1. El contrato de trabajo

2. Elementos del contrato de trabajo

3. La nómina

4. El encabezamiento

5. Los devengos

- 5.1. *Concepto*

- 5.2. *Las percepciones salariales*
- 5.3. *Las percepciones no salariales*

6. Las deducciones

7. Las cuotas de la Seguridad Social en España

8. Las retenciones del IRPF en España

9. Otras deducciones

10. El finiquito

11. La utilidad de la IA en la gestión de las nóminas y de la Seguridad Social

Tema 12. Poder, autoridad y conflicto

1. Introducción

2. El poder en las organizaciones

- 1.1. *Concepto*
- 1.2. *El poder interpersonal*
- 1.3. *Reacciones ante el ejercicio del poder interpersonal*
- 1.4. *Fuentes de poder estructural*

3. La política

- 3.1. *Concepto*
- 3.2. *Tácticas políticas*

4. Los conflictos en las organizaciones

- 4.1. *Concepto*
- 4.2. *Condiciones de conflictividad*
- 4.3. *Consecuencias de los conflictos*

5. La negociación

- 5.1. *Concepto.*
- 5.2. *Enfoques para la negociación.*

6. La reestructuración.

Tema 13. Motivación y comunicación

1. La motivación

2. Principales teorías sobre la motivación

- 2.1. *La Teoría de Maslow*
- 2.2. *La Teoría de Alderfer*
- 2.3. *La Teoría de Herzberg*

3. Dirección y motivación

4. La información y la dirección

5. La comunicación

- 5.1. *Concepto y clases*
- 5.2. *La importancia de la comunicación*
- 5.3. *El proceso de comunicación*

- 5.4. *Consecuencias de los defectos de la comunicación*
- 5.5. *La riqueza de la información y los canales de comunicación*

6. La IA en la motivación y la comunicación

Tema 14. Auditoría y control de la dirección de recursos humanos

1. Introducción

2. Tipos de auditoría

3. Objetivos y ventajas de la auditoría

4. Ámbito de aplicación

5. Etapas de la auditoría

- 5.1. *Auditoría del Departamento de RRHH*
- 5.2. *Auditoría de los directivos de línea*
- 5.3. *Auditoría del nivel de satisfacción de las personas*

6. Fuentes de información

7. Tipos de evaluación

8. El informe de auditoría

9. La utilidad de la IA en la auditoría de la dirección de los RRHH

Tema 15. Gestión de la expatriación

1. Concepto de expatriado

2. Gestión del proceso de expatriación

- 2.1. *Razones, dificultades y ventajas de los procesos de expatriación*
- 2.2. *Etapas de la gestión de la expatriación*
- 2.3. *Principales actores de proceso de expatriación*
- 2.4. *Gestión operativa diaria*

3. La repatriación

4. Proveedores relacionados

5. Documentos de soporte necesarios

6. Competencias individuales para el éxito en destinos internacionales

Tema 16. Retribución de los expatriados

1. Enfoque general

2. Retribución económica

- 2.1. *Alternativas de cooperación*
- 2.2. *Coste de vida, calidad de vida y primas de expatriación*
- 2.3. *Ejemplo de hoja de balance.*

3. Complementos de expatriación
4. Beneficios de expatriación
5. Lugar y moneda de pago
6. Políticas de impuestos
7. Impacto fiscal, laboral y de seguridad social
8. Reducción de costes

MODULO 2: COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO Y HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA EMPRESA.

Tema 1. Comportamiento organizativo

1. Introducción
2. Las organizaciones
3. El comportamiento organizativo. Concepto y elementos
4. Supuestos esenciales del comportamiento organizativo
5. Las organizaciones y las personas
6. Las organizaciones y la sociedad
7. Evolución histórica
 - 7.1. *La Revolución Industrial*
 - 7.2. *Los desarrollos iniciales*
 - 7.3. *La Escuela de las Relaciones Humanas, o del Comportamiento Organizativo*
 - 7.4. *Las teorías X e Y de McGregor*

Tema 2: La dirección de la organización y la gestión del conocimiento

1. Introducción
2. Concepto de dirección
3. Los niveles y las cualidades directivas
 - 3.1. *Los niveles directivos*
 - 3.2. *Las cualidades directivas*
4. La función de planificación
 - 4.1. *Concepto de planificación*
 - 4.2. *El horizonte temporal de la planificación*
 - 4.3. *Los objetivos de los planes*
 - 4.4. *El proceso de planificación*
 - 4.5. *De la planificación a la dirección estratégica.*
5. La función de organización

6. La función de gestión, o dirección en sentido restringido

- 6.1. *Gestión y liderazgo*
- 6.2. *Enfoques sobre el liderazgo*
- 6.3. *Estilos de liderazgo*

7. La función de control

- 7.1. *Concepto*
- 7.2. *El proceso de control*
- 7.3. *Inconvenientes del control.*

8. El proceso de dirección en la organización pequeña

9. La evolución del pensamiento científico y la organización como sistema.

- 9.1. *Sobre el reduccionismo, el método analítico y la lógica causal*
- 9.2. *Sobre el expansionismo, la lógica de síntesis, el pensamiento teleológico y los sistemas*
- 9.3. *La organización como sistema*

10. La gestión del conocimiento

Anexo: Sobre la Gestión del Conocimiento

Tema 3: La estructura de la organización y la comunicación.

1. Introducción

2. Concepto

3. Principales mecanismos de coordinación

4. La departamentación y los organigramas

- 4.1. *La departamentación*
- 4.2. *Los organigramas.*

5. Autoridad y responsabilidad

6. El límite de la dirección, o límite del control

7. Centralización y descentralización

8. El *empowerment*

9. Tipos de estructuras organizativas

10. El diseño organizativo

- 10.1. *El entorno*
- 10.2. *La estrategia*
- 10.3. *La tecnología*
- 10.4. *Los recursos humano.*

11. La información y la dirección

12. La comunicación

- 12.1. *Concepto y clases*
- 12.2. *La importancia de la comunicación*
- 12.3. *El proceso de comunicación*
- 12.4. *Consecuencias de los defectos de la comunicación*
- 12.5. *La riqueza de la información y los canales de comunicación*

13. La revolución de la tecnología de la información

14. Tipos de sistemas de información para la dirección

15. La organización informal

Tema 4: El liderazgo

1. Introducción

2. Conceptos

3. Modelos de liderazgo

4. Los modelos universalistas

3.1. *El modelo universalista en rasgos*

3.2. *El modelo universalista en conducta*

5. Los modelos contingentes

5.1. *El modelo de Fiedler*

5.2. *El modelo trayectoria-objetivo, de House*

5.3. *El modelo de los niveles de desarrollo, de Hersey y Blanchard*

5.4. *El modelo de la irrelevancia del líder*

6. El liderazgo transformador

7. La práctica diaria del liderazgo.

7.1. *El coaching (remisión)*

7.2. *El mentoring*

7.3. *El directivo como maestro*

7.4. *El directivo como educador*

7.5. *El directivo como mediador*

7.6. *El directivo como animador y motivador*

7.7. *El directivo y la comunicación.*

Anexo: El coaching.

Tema 5: La motivación

1. Introducción

2. La naturaleza de la motivación

2.1. *Antecedentes*

2.2. *Concepto y elementos*

3. La teoría de las expectativas

3.1. *Concepto*

3.2. *La expectativa*

3.3. *El valor instrumental*

3.4. *La valencia*

3.5. *La fuerza motivadora*

4. Teorías de las necesidades

4.1. *Concepto*

4.2. *La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow*

4.3. *La teoría "ERG" de Alderfer*

4.4. *La teoría de la motivación-higiene de Herzberg*

4.5. *La teoría de las necesidades de logro, afiliación y poder de McClelland*

5. La teoría de la equidad

6. La teoría de la fijación de objetivos

7. Las teorías del aprendizaje

7.1. *Conceptos*

7.2. *Teoría de los actos condicionados*

7.3. *Teoría del aprendizaje social*

8. El dinero y la motivación

Tema 6: Eficiencia y motivación en el puesto de trabajo

1. Introducción

2. El enfoque de la eficiencia

3. El estudio de métodos y la medición del trabajo

3.1. *Concepto*

3.2. *El estudio de métodos de trabajo*

3.3. *La medición del trabajo*

4. El enfoque sociotécnico

5. Ampliación y enriquecimiento del puesto

5.1. *La ampliación del puesto de trabajo*

5.2. *El enriquecimiento del puesto de trabajo*

6. Aplicación de las teorías a la práctica de la motivación en el trabajo

6.1. *La dirección por objetivos*

6.2. *Los círculos de calidad*

6.3. *Los programas de calidad de vida en el trabajo*

6.4. *La flexibilidad de horarios y el trabajo compartido*

6.5. *Rutinas directivas para la motivación en el trabajo*

Tema 7: Los equipos de trabajo

1. Introducción

2. Concepto y elementos

3. Sobre los grupos y los equipos

4. La sinergia de los grupos

5. La interdependencia de las tareas

6. El ciclo de vida del grupo

6.1. *Etapas de formación, desarrollo y regulación*

6.2. *Etapas de madurez y fin*

7. Los grupos y la innovación

8. Los grupos y la motivación

9. Los grupos y los consumidores

10. Clases de grupos

11. Grupos formales

12. Grupos informales

13. Dinámica de grupos

- 13.1. *El tamaño del grupo*
- 13.2. *Los roles de las personas en los grupos*
- 13.3. *El liderazgo del grupo*
- 13.4. *Las normas del grupo*
- 13.5. *La cohesión del grupo*

14. Los comportamientos insolidarios

Tema 8: Poder, política y conflicto

1. Introducción

2. El poder en las organizaciones

- 2.1. *Concepto*
- 2.2. *El poder interpersonal*
- 2.3. *Reacciones ante el ejercicio del poder interpersonal*
- 2.4. *Fuentes de poder estructural*

3. La política

- 3.1. *Concepto*
- 3.2. *Tácticas políticas*

4. Los conflictos en las organizaciones

- 4.1. *Concepto*
- 4.2. *Condiciones de conflictividad*
- 4.3. *Consecuencias de los conflictos*

5. La negociación

- 5.1. *Concepto*
- 5.2. *Enfoques para la negociación*

6. La reestructuración

Anexo: Sobre la negociación

Tema 9: Cultura, cambio, aprendizaje y desarrollo organizativo

1. Introducción

2. La cultura organizativa

- 2.1. *Concepto*
- 2.2. *Funciones de la cultura*
- 2.3. *Elementos de la cultura*
- 2.4. *Dirección y cultura*
- 2.5. *El papel de los valores y de las normas en la cultura*
- 2.6. *La gestión de la cultura*

3. El cambio en la organización

4. El proceso de transformación

5. El aprendizaje organizativo

6. El desarrollo organizativo

- 6.1. *Concepto*
- 6.2. *La resistencia al cambio*

7. El proceso de desarrollo

Tema 10: Gestión por competencias

1. Concepto de competencia

- 1.1. *Origen*
- 1.2. *Definiciones y tipos de competencias*
- 1.3. *Características*

2. Modelos de competencias

- 2.1. *Definición, indicadores y niveles*
- 2.2. *Desarrollo de los modelos de competencia*
- 2.3. *Metodología*

3. Gestión de recursos humanos por competencias

- 3.1. *Selección*
- 3.2. *Evaluación del desempeño*
- 3.3. *Formación y desarrollo*
- 3.4. *Análisis del potencial*
- 3.5. *Política de retribución*
- 3.6. *Planes de carrera/sucesión*

4. Ventajas del sistema de gestión por competencias

Tema 11: Habilidades personales específicas: presentaciones, entrevistas, juntas, gestión del tiempo y dominio del estrés

1. Introducción

2. Presentaciones

3. Entrevistas

4. Juntas

5. Gestión del tiempo

6. Dominio del estrés

Tema 12: La excelencia empresarial

1. Introducción

2. Los aspectos “duros” y “blandos” de la dirección

3. A la búsqueda de la excelencia. Los comienzos

4. Las críticas a los primeros trabajos

5. A la búsqueda de la excelencia. Otros trabajos posteriores

6. Una síntesis de las claves de la excelencia

7. El modelo EFQM como referente óptimo de la excelencia empresarial

Tema 13. Los recursos humanos en las empresas excelentes

- 1. Introducción**
- 2. La orientación hacia las personas en las empresas excelentes**
- 3. La búsqueda de un significado en el trabajo: el sentimiento de orgullo**
- 4. El sentimiento de propiedad**
- 5. La formación de las personas**
 - 5.1. La relevancia de la formación para la excelencia*
 - 5.2. Requisitos*
 - 5.3. Destinatarios*
 - 5.4. Contenido*
- 6. Autocontrol y cultura**

Tema 14. Los recursos humanos y la calidad total

- 1. Introducción**
- 2. La importancia de la calidad**
- 3. De la calidad como elemento de control a la calidad total**
- 4. Los costes de la calidad y de la falta de calidad**
- 5. La calidad como satisfacción de cada cliente**
- 6. Los programas de calidad**
- 7. De la calidad total a la innovación total**

Tema 15. Ética y responsabilidad social

- 1. Ética y empresa**
- 2. Los sujetos de la ética en la empresa. Los grupos de interés o *stakeholders***
- 3. Principios en la toma de decisiones éticas**
- 4. Razones para actuar éticamente**
- 5. Fuentes del código ético de una organización**
- 6. Culturas organizativas éticas**
- 7. La responsabilidad social de la empresa**

MÓDULO 3 DIRECCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Tema 1: La empresa y su entorno.

- 1. Introducción**
- 2. Concepto de empresa**
- 3. Tipos de empresa**
- 4. La empresa y su entorno.**
 - 4.1. *Los sistemas económicos y "la mano invisible del mercado"*
 - 4.2. *La "mano visible de la empresa"*
 - 4.3. *Los derechos individuales y la intervención de los poderes públicos*
 - 4.4. *Sobre la orientación social de la empresa*
- 5. Teorías sobre la empresa**
 - 5.1. *Teoría neoclásica*
 - 5.2. *Teoría de la agencia*
 - 5.3. *La Teoría de los costes de transacción*
 - 5.4. *La Teoría de los derechos de propiedad*
- 6. La empresa como sistema**

Tema 2: Función de dirección, estrategias y crecimiento

- 1. Introducción**
- 2. Concepto de dirección**
- 3. Los niveles directivos**
- 4. Las funciones de la dirección**
- 5. La función de planificación.**
 - 5.1. *Concepto*
 - 5.2. *El horizonte temporal de la planificación*
 - 5.3. *Elementos de los planes*
 - 5.4. *El proceso de planificación*
 - 5.5. *De la planificación a la dirección estratégica*
- 6. La función de organización**
- 7. La función de gestión o dirección propiamente dicha.**
- 8. La función de control**
 - 8.1. *Concepto*
 - 8.2. *El proceso de control*
 - 8.3. *Inconvenientes del control*
- 9. La dirección y la empresa como sistema**
- 10. El análisis DAFO**
 - 10.1. *El análisis interno*
 - 10.2. *El análisis externo*
 - 10.3. *La matriz DAFO*

11. El análisis del entorno de la empresa

- 11.1. El entorno genérico*
- 11.2. El entorno específico*

12. La formulación de estrategias

13. Estrategias de crecimiento.

- 13.1 La dirección en la pequeña empresa*
- 13.2 El crecimiento de la empresa*
- 13.3 La diversificación*
- 13.4 Crecimiento interno, crecimiento externo y cooperación*
- 13.5 La internacionalización*

Tema 3: Toma de decisiones. Instrumentos de planificación, programación y control

1. Introducción

2. Los árboles de decisión (no exigible)

3. El valor esperado de la información perfecta (no exigible)

4. La programación lineal

5. El método PERT. Introducción

- 5.1. Concepto*
- 5.2. Antecedentes históricos*
- 5.3. Diferencias básicas entre las principales técnicas*
- 5.4. Actividades previas a la aplicación del método PERT. Su aportación a la planificación, programación y control*

6. El método PERT en certeza

- 6.1. La tabla de precedencias*
- 6.2. Los grafos parciales y los tipos de prelación*
- 6.3. Los principios de la construcción del grafo y las actividades ficticias*
- 6.4. Los tiempos early y last*
- 6.5. El camino crítico y las oscilaciones de los nudos*
- 6.6. Análisis de las holguras de las actividades*

7. Los gráficos de Gantt

8. El método PERT en incertidumbre

9. El PERT-coste

Tema 4: La función financiera I: elementos de financiación y contabilidad

1. Introducción

2. El Balance: Conceptos básicos

- 2.1. El balance, el activo y las deudas*
- 2.2. El patrimonio, el pasivo y los recursos propios*
- 2.3. El estado de inventario*
- 2.4. El Balance anual*
- 2.5. Los recursos propios*

3. El objetivo financiero de la empresa

4. Factores de los que depende el precio de la acción. Las decisiones financieras de la empresa.

4.1. *Beneficio y rentabilidad*

4.2. *Las decisiones financieras*

5. La medida de la rentabilidad

6. El equilibrio económico-financiero de la empresa y el fondo de rotación o maniobra

6.1. *La estructura económica: el inmovilizado y el activo circulante*

6.2. *La estructura financiera*

6.3. *El fondo de rotación o maniobra*

7. Los ciclos de la actividad de la empresa y el período medio de maduración

8. El punto muerto

9. Los ratios.

9.1. *Los ratios de situación*

9.2. *Los ratios de rotación*

Anexo complementario (no exigible): Introducción a la contabilidad y análisis contable

Tema 5: La función financiera II: las inversiones y su selección. La rentabilidad de las inversiones

1. Introducción

2. Concepto y tipos de inversiones

3. Variables fundamentales que definen un plan de inversión

3.1. *Las variables relevantes*

3.2. *Los flujos de caja*

3.3. *El efecto de la inflación y del riesgo: la rentabilidad requerida*

4. Métodos estáticos de selección de inversiones

4.1. *Concepto*

4.2. *El plazo de recuperación*

4.3. *Otros métodos estáticos*

5. Métodos dinámicos de selección inversiones

5.1. *Concepto*

5.2. *El valor actual neto*

5.3. *El valor actual neto como función del tipo de actualización o descuento*

5.4. *El tipo de rendimiento interno*

5.5. *Rentabilidad aparente y rentabilidad real*

Anexo complementario (no exigible): El VAN y el TIR en casos especiales y relaciones entre ambos métodos de selección de inversiones

Tema 6: La función financiera III: las fuentes de financiación y su selección. El coste del capital

1. La relación entre los tipos de activos y sus fuentes de financiación

2. Concepto de financiación y tipos de fuentes, medios y recursos financieros

3. La financiación externa a corto plazo

- 3.1. *La financiación de funcionamiento*
- 3.2. *Los créditos bancarios a corto plazo*
- 3.3. *La letra de cambio como instrumento financiero*
- 3.4. *El factoring*

4. La financiación externa a medio y largo plazo

- 4.1. *Los préstamos a medio y largo plaz.*
- 4.2. *Los empréstitos*
- 4.3. *Las ampliaciones de capital*

5. El leasing

6. La financiación interna, o autofinanciación

- 6.1. *Concepto y clases*
- 6.2. *La autofinanciación de mantenimiento*
- 6.3. *La autofinanciación de enriquecimiento*

7. El apalancamiento

8. El coste del capital

Anexo complementario I (no exigible): El coste de las distintas fuentes de financiación

Anexo complementario II (no exigible): El apalancamiento y el riesgo empresarial. El presupuesto de tesorería

Anexo complementario III (no exigible): Valoración de empresas

Tema 7: La función de producción I: la función productiva de la empresa y el proceso de producción

1. Introducción

2. La primera decisión: producir o comprar

3. La dirección de la producción: objetivos y principales tipos de decisiones

4. Principales diferencias entre la elaboración de bienes y la producción de servicios

5. Los costes de producción y su control

6. La medida de la productividad

7. La calidad

8. Principales tipos de procesos de producción y alternativas tecnológicas

9. Los bienes de equipo

- 9.1. *Las decisiones de selección*
- 9.2. *La duración óptima*
- 9.3. *La amortización*
- 9.4. *El mantenimiento*

10. El análisis del flujo del proceso

11. La distribución de la planta

Tema 8: La función de producción II: La capacidad de producción

1. Introducción

2. La capacidad de las instalaciones

2.1. La medida de la capacidad

2.2. La previsión de la demanda

2.3. La determinación de la capacidad necesaria

2.4. Generación de alternativas, evaluación de las mismas y decisión final

3. La localización de las instalaciones

3.1. La localización de una instalación independiente

3.2. La localización de varios almacenes y fábricas interdependientes

3.3. La localización de centros comerciales

3.4. La localización de servicios de emergencia

4. La planificación conjunta

5. La programación de la producción

6. La planificación y control de las actividades productivas

Tema 9: La función de producción III: La logística

1. Introducción

2. Objetivos de los inventarios

3. Los costes de los inventarios y su tamaño

4. Tipos de demanda

5. Tipos de sistemas y modelos de inventarios

6. Sistemas de control de inventarios

6.1. Concepto de sistema de control

6.2. Funciones del control de inventarios

6.3. El método ABC de control de inventarios

7. La traslación de los inventarios

8. La distribución física

Anexo complementario I (no exigible): Modelos de control de inventarios

Tema 10: La función comercial I: el mercado, la demanda y el presupuesto mercadotécnico

1. Introducción

2. La empresa orientada al cliente

3. El marketing como función empresarial: el marketing-mix

4. Clases de mercados
5. La función de demanda a corto plazo y sus elasticidades
6. La investigación comercial
7. La segmentación de mercados
8. La experimentación comercial
9. El marketing ante las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)

Anexo complementario I (no exigible): la optimización del presupuesto mercadotécnico y su control

Anexo complementario II (no exigible): estimación y previsión de la demanda

Anexo complementario III (no exigible): métodos de segmentación de mercados

Tema 11: La función comercial II: el producto y el precio

1. El concepto de producto, la diferenciación y el posicionamiento de marcas
2. El ciclo de vida del producto
3. La creación de nuevos productos
4. La identificación del producto. Marcas, envases y etiquetas
5. La decisión de determinación de precios y sus limitaciones
 5. 1. *Costes y precios*
 5. 2. *Limitaciones legales y gubernamentales*
 5. 3. *La demanda y el comportamiento del consumidor ante las variaciones de precios*
 5. 4. *Competencia y precios*
6. Objetivos en la política de precios
7. Algunas estrategias de precios
8. Diferenciación y discriminación de precios
9. Canal de distribución y precios.

Tema 12: La función comercial III: comunicación externa y distribución

1. La publicidad
 1. 1. *El presupuesto publicitario*
 1. 2. *El mensaje publicitario. El anuncio*
 1. 3. *Selección de medios y soportes publicitarios*
 1. 4. *La medida y el control de la eficacia de la publicidad*
2. La promoción de ventas y las relaciones públicas
3. La venta personal
 3. 1. *Concepto*
 3. 2. *La presentación de ventas*

- 3. 3. *Publicidad y venta personal*
- 3. 4. *Asignación de la fuerza de ventas*

4. La distribución

- 4. 1. *Concepto*
- 4. 2. *Funciones de los intermediarios*
- 4. 3. *La selección de los canales de distribución. Innovación y conflictos*

Tema 13: La función de recursos humanos (RRHH) I: contenidos.

1. Introducción

2. Las organizaciones y los recursos humanos

3. La sociedad y las organizaciones

4. Eficacia, eficiencia y productividad

5. El absentismo

6. Objetivos de la dirección de recursos humanos (DRRHH)

- 6.1. *Tipos de objetivos*
- 6.2. *La relación entre los objetivos de la DRHH y sus actividades*

7. Organización de la dirección de DRRHH

8. El Departamento de Recursos Humanos

- 8.1. *El Departamento de Recursos Humanos y el tamaño de la empresa*
- 8.2. *El Departamento de Recursos Humanos como departamento de prestación de servicios*

9. Contenido de la DRRHH

- 9.1. *La DRRHH como sistema*
- 9.2. *Las actividades que contiene la DRRHH*
- 9.3. *Las actividades de la DRRHH como subsistemas*

10. Evolución del contenido de la DRRHH

- 10.1. *La evolución del pensamiento sobre los recursos humanos*
- 10.2. *La evolución de la sociedad y del entorno económico.*
- 10.3. *La evolución de la función de DRRHH*

11. De la gestión de personal a la DRRHH

Tema 14: La función de RRHH II: actividades

1. Introducción

2. La planificación de los recursos humanos

3. Reclutamiento y selección

- 3. 1. *Reclutamiento de personal*
- 3. 2. *El proceso de selección*

4. Orientación, formación y desarrollo

- 4. 1. *El programa de orientación*

- 4. 2. *La formación del personal*
- 4. 3. *La formación para puestos directivos*

5. La evaluación del trabajo

6. La determinación de las remuneraciones y la promoción

7. La motivación de los trabajadores

8. Principales teorías sobre la motivación

- 8. 1. *La teoría de Maslow*
- 8. 2. *La teoría de Alderfer*
- 8. 3. *La teoría de Herzberg.*

9. Dirección y motivación.

10. El liderazgo

- 10. 1. *Concepto, enfoques y teorías*
- 10. 2. *Estilos de liderazgo*
- 10. 3. *Las teorías X e Y*
- 10. 4. *La teoría Z*

11. La cultura empresarial

- 11.1. *Concepto y elementos*
- 11.2. *Autocontrol y cultura*
- 11.3. *La vinculación de la estrategia a la cultura*

12. La gestión del conocimiento

Tema 15: La función de RRHH III: dirección internacional de RRHH

1. Estrategia internacional

2. Enfoque de negocio

3. Integración cultural

4. Definición de la estructura

5. Dirección de recursos humanos

10. Importe de los Cursos, condiciones de pago y ayudas

En la página desplegada por UNED a que se ha hecho referencia anteriormente, pueden encontrarse otros datos de interés. Los siguientes datos se han tomado de dicha página¹:

¹ ¹ A modo de ejemplo:

- El coste del Curso de Experto en Dirección de Recursos Humanos es Empresa es 1.280€ de matrícula más 384€ del material (1.664€).
- En cuanto al Máster, su coste es el de los tres Cursos a 1.280€ cada uno (3.840€) más

CURSOS

Tipo Título	Título	Créditos ECTS	Precio Material
EXPERTO	EXPERTO UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA	20	384 €
EXPERTO	EXPERTO UNIVERSITARIO EN COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO Y HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA EMPRESA	20	384 €
EXPERTO	EXPERTO UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	20	384 €
MÁSTER	MÁSTER EN DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA	60	-

MÓDULOS

Título	Créditos ECTS	Precio Módulo	Precio Material
Dirección de los Recursos Humanos en la Empresa	20	1.280 €	384€
Comportamiento Organizativo y Habilidades Directivas en la Empresa	20	1.280 €	384 €
Dirección General de la Empresa	20	1.280 €	384 €

El precio puede abonarse en su totalidad en el momento de la matrícula o en dos pagos: uno en el momento de la matrícula y el otro hacia la mitad del curso.

Existen ayudas que han de solicitarse en el momento de la matrícula. Tanto su concesión como su cuantía, en su caso, dependen

los materiales de los tres módulos (384€ cada uno, es decir, 1.152€ en total). Por tanto, el coste del Máster (y los tres Cursos que lo integran) es 4.992 euros.

de las circunstancias económicas del solicitante.

11. Prácticas en empresas

No es obligatorio, pero, si un estudiante dispone de alguna empresa en la que hacer prácticas y desea hacerlas, está previsto realizar un convenio con ella mediante un procedimiento ágil y sencillo. La Universidad dispone de un departamento para ello. Los datos de contacto del Departamento de Prácticas son:

<https://www.uned.es/universidad/inicio/estudios/oficina-practicas/quienes-somos.html>

- Teléfono: 91 398 97 10
- Correo electrónico: oficinadep practicas_extracurriculares@adm.uned.es

12. Contacto y consultas sobre el contenido de esta guía

Para cualquier consulta docente sobre el contenido de esta guía, diríjase al siguiente correo electrónico:

mdrh.empresa@cee.uned.es

Los profesores no están al tanto de los detalles de las cuestiones administrativas como los trámites de matriculación. Como se ha señalado anteriormente, este tipo de consultas es preferible plantearlas en la Fundación UNED, que es donde se realiza la matrícula y donde se gestiona administrativamente el Máster:

<https://www.fundacion.uned.es/contacto>