

1. DESCRIPCIÓN DEL TÍTULO

DATOS DE LA SOLICITUD

DATOS DE LA SOLICITUD

Representante Legal			
Rectora			
1º Apellido	2º Apellido	Nombre	N.I.F.
Vélez	Melón	Mª Pilar	16550026P

Responsable del título

1º Apellido	2º Apellido	Nombre	N.I.F.
Olábarri	Gortázar	Pablo	16032965X

Universidad Solicitante

Universidad Solicitante	Universidad Antonio de Nebrija	C.I.F.	A78094158
Centro, Departamento o Instituto responsable del título	Centro de Estudios Garrigues adscrito a la Universidad Antonio de Nebrija		

Dirección a efectos de notificación

Correo electrónico	rectorado@nebrija.es		
Dirección postal	Campus de La Berzosa - C/Hostal s/n	Código postal	28240
Población	Hoyo de Manzanares	Provincia	MADRID
FAX	914521111	Teléfono	914521101

Descripción del título

Denominación	Máster Universitario en	Ciclo	Máster
---------------------	-------------------------	--------------	--------

	Recursos Humanos por la Universidad Antonio de Nebrija		
Centro/s donde se imparte el título			
Centro de Estudios Garrigues adscrito a la Universidad Antonio de Nebrija			
Universidades participantes			Departamento
Convenio (archivo pdf: ver anexo)			
Tipo de enseñanza	Presencial	Rama de conocimiento	Ciencias Sociales y Jurídicas
Número de plazas de nuevo ingreso ofertadas			
en el primer año de implantación	42	en el segundo año de implantación	42
Nº de ECTS del título	60	Nº Mínimo de ECTS de matrícula por el estudiante y período lectivo	12
Normas de permanencia			
http://www.nebrija.com/calidad-universitaria/pdf/Normativa-de-Permanencia.pdf			
Naturaleza de la institución que concede el título			Privada o de la Iglesia
Naturaleza del centro Universitario en el que el titulado ha finalizado sus estudios			Propio
Lenguas utilizadas a lo largo del proceso formativo			
Castellano			
Código ISCED			
345 Administración y gestión de Empresas			

2. JUSTIFICACIÓN

2.1. Justificación del título propuesto, argumentado el interés académico, científico y profesional del mismo

El acceso, en las mejores condiciones, al ejercicio profesional del asesoramiento y consultoría en materia de Recursos Humanos aconseja disponer de determinados conocimientos especializados y tener desarrolladas diversas habilidades que configuran el perfil del profesional que demanda el mercado de trabajo.

Esta necesidad de conocimientos especializados y orientados a la práctica se hace especialmente patente en el ámbito de los Recursos Humanos, pues se trata de un área sobre la que, de momento, no versa, con exclusividad, ninguna licenciatura o grado.

Por otro lado, consideramos que en este tránsito entre el ámbito puramente académico y el profesional resulta fundamental la aportación de quienes están desarrollando ya su actividad profesional en cada una de las áreas de conocimiento tratadas, y cuentan con una dilatada experiencia práctica en esas áreas. Creemos que en esta etapa del desarrollo académico se trata no solo de “enseñar a aprender”, sino de “enseñar a trabajar”.

La orientación práctica, el énfasis en la capacidad integradora, el fomento de la participación y de la comunicación entre los alumnos, y el aprendizaje y ejercicio de determinadas habilidades son, desde este punto de vista, los principales instrumentos metodológicos que se manejan para el logro del objetivo pretendido: capacitar a los recién graduados para adaptarlos al perfil profesional que requieren las empresas, consultorías y despachos.

El éxito de promociones anteriores de este Máster (anteriores a su oficialización), medido en términos de demanda de plazas y de índices de acceso al mercado laboral de los alumnos ya titulados, avala sólidamente nuestra opción metodológica y de contenidos.

2.2 Referentes externos a la universidad proponente que avalen la adecuación de la propuesta a criterios nacionales o internaciones para títulos de similares características académicas.

Tanto la estructura como la metodología propias del Máster siguen la línea de lo que viene siendo práctica habitual en las mejores escuelas de negocio y universidades españolas y extranjeras.

Así, se ha constatado el paralelismo de programas y metodologías con los másteres, similares en cuanto al área (Recursos Humanos), de las entidades que figuran habitualmente a la cabeza de los *ranking* de mejores másteres en esta área.

Asimismo, nuestra propuesta de programa (en contenidos y habilidades) y nuestra metodología sigue las orientaciones y pautas que se contienen en los “Subject Benchmark Statements” de la Agencia de Calidad Universitaria británica (QAA-Quality Assurance Agency for Higher Education, relativos a Master’s degrees in business and management.

La Universidad Nebrija, entidad a la que se adscribe el Instituto Garrigues, mantiene fluidas relaciones institucionales con asociaciones y universidades extranjeras. En la actualidad, existen acuerdos con las siguientes Universidades: University of Dallas

(Texas, EE.UU), San Diego State University (California, EE.UU), European Business School (Londres, Inglaterra), Copenhagen Business School (Copenhague, Dinamarca), École Supérieure de Commerce (Rennes, Francia).

Adicionalmente, la Universidad Nebrija mantiene relaciones fluidas con la Universidad de Harvard (Extension School) y con la Universidad de Berkeley (Extension Programmes).

Por su parte, el Centro de Estudios Garrigues mantiene estrechas relaciones de colaboración con la Universidad de Harvard y la Universidad de Georgetown. Con la primera, la colaboración se establece a través del Real Colegio Complutense en Harvard (cofundador del European Law Research Center en la Harvard Law School) y posibilita a los alumnos del Centro de Estudios, disfrutar de un periodo de estancia en dicha Universidad con carácter complementario a sus respectivos programas. Dicha estancia tiene como objetivo la investigación en áreas vinculadas al programa, así como la asistencia a seminarios específicos.

El Georgetown Law Center ofrece a los alumnos del Instituto la posibilidad de participar con carácter complementario a sus respectivos programas, en el curso Foundations of American Law and Legal Education, consistente en una introducción al derecho americano y anglosajón. Asimismo, pueden realizar proyectos de investigación en las áreas relacionadas con su especialidad.

Por otra parte, y como ya se ha expuesto, el Máster cuenta con un Consejo Asesor, formado por profesionales de reconocido prestigio en materias diversas relacionadas con el Máster, que vela por la permanente adecuación entre el programa del Máster (contenidos y habilidades) y las exigencias del mercado de trabajo.

Por último, señalar que, a lo largo del año 2007 se ha experimentado un notable aumento de la valoración de los estudios de postgrado en las ofertas de empleo (información obtenida del “Informe Infoempleo 2007”).

En concreto, el área de Recursos Humanos ocupa el tercer puesto en cuanto a índice de valoración por áreas funcionales, alcanzando el 16,21 %.

Atendiendo a los puestos en las que son más valorados los estudios de postgrado, indicar que el de “Jefe de Desarrollo de RR. HH.” ocupa el segundo puesto, detrás del Jefe de Asesoría Jurídica.

Por titulaciones académicas, las de Economía, Derecho y Administración y Dirección de Empresas (que son de las que proceden mayoritariamente los alumnos que cursan este Máster) ocupan, respectivamente, el primer, segundo y tercer lugar en el *ranking* de las que más valoran los estudios de postgrado.

Todo ello explica la clara consolidación que se observa a lo largo de los últimos años en cuanto a la oferta de programas de postgrado.

Por otra parte, Madrid continúa siendo la Comunidad Autónoma con una demanda mayor.

La duración del Máster, establecida en un curso académico, también se ajusta a lo que constituye la mayor demanda actualmente (situada en 11,4 meses en el 2007).

2.3 Descripción de los procedimientos de consulta internos y externos utilizados para la elaboración del plan de estudios.

Procedimientos de elaboración de la propuesta de Máster en Recursos Humanos:

1. La Universidad Antonio de Nebrija y el Centro de Estudios Garrigues encargaron a Don Antonio Ortega, Director del Master en Recursos Humanos, impartido desde 1999 por el despacho Garrigues, la elaboración de una propuesta que se adaptara a la normativa actual vigente sobre estudios universitarios oficiales de Master (Real Decreto 1393/2007). Este documento inicial puede considerarse un trabajo de colaboración entre diversas personas, que han mantenido tres reuniones antes de presentar la propuesta inicial.
2. El equipo redactor de la memoria lo han compuesto el citado Director del Master, ponente principal, don Angel Bizcarrondo, Director del Centro de Estudios Garrigues, Doña Vanessa Izquierdo, Directora académica del citado centro, Doña Beatriz Rivera, Responsable académica del Master y Doña Pilar Vélez, Vicerrectora de Ordenación académica de la universidad Antonio de Nebrija.
3. La coordinación de este equipo la ha llevado a cabo Doña Vanesa Izquierdo. La comisión se ha reunido en plenario en cinco ocasiones desde abril de 2007 a octubre de 2008. En la última de ellas se aprobó la redacción final que es la que ahora se ofrece.

Anualmente, el programa de asignaturas se somete a revisión tomando en cuenta las sugerencias de los profesores y colaboradores, los alumnos, el Consejo Asesor del Máster y el propio personal del Centro de Estudios Garrigues. Un Comité en el que se integran el director del Centro de Estudios Garrigues, el director del Máster, la subdirección académica y la persona que actúa como coordinador del Máster toma la decisión final sobre las actividades para el próximo curso, actualización de los contenidos académicos, con el fin de evitar solapamientos entre los mismos.

El plan de estudios del Máster en Recursos Humanos ha sido elaborado además con diversos profesionales y entidades externas a la Universidad y al Centro de Estudios Garrigues. En concreto, los profesionales e instituciones externas a los que se ha consultado al respecto han sido los siguientes:

- Consulta a empresas e instituciones relacionadas que desarrollan su actividad profesional en áreas relacionadas con el contenido del programa, y que constituyen un referente en la misma. Dicha consulta se realiza mediante la convocatoria de reuniones temáticas para evaluar la idoneidad del programa.

Consultas externas realizadas por la comisión citada (todas de carácter personal, mediante entrevistas o cuestionarios remitidos y contestados):

Juan Ignacio Apoita Gordó
DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DEL BBVA

José Luis Colás Giraldos

DIRECTOR DE DESARROLLO DE NEGOCIOS Y RECURSOS HUMANOS DE
GLAXOSMITHKLINE

Federico Durán López
SOCIO DE GARRIGUES

Salvador Espinosa de los Monteros Garde
SOCIO DE GARRIGUES

Luis Illueca Valero
CONSEJERO DELEGADO DE INALTIA

Guillermo Madamé López
DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DE RANDSTAD

Óscar Maraver Sánchez-Valdepeñas
DIRECTOR GENERAL DE RECURSOS HUMANOS CORPORATIVOS DE
TELEFÓNICA

Iván Martín Uliarte
SENIOR PARTNER AND MANAGING DIRECTOR GLOBAL LEADER ENERGY
PRACTICE DE THE BOSTON CONSULTING GROUP

Germán Medina Carrillo
DIRECTOR CORPORATIVO DE RECURSOS HUMANOS DE ENDESA

Antonio Ortega Parra
DIRECTOR DEL MÁSTER

José Luis Romero Castaño
DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DE HEINEKEN ESPAÑA

Santiago Soler Pérez
SECRETARIO GENERAL DE ADECCO

Gonzalo Valdés Dal-Ré
DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DE SOS CUÉTARA

Los asistentes a estas “mesas redondas” expresaron sus respectivas opiniones y aportaciones sobre cuestiones como: perfil que demandan las empresas y despachos, relación de competencias y habilidades que se consideran más adecuadas, áreas de interés para la profesión, importancia de la metodología práctica, sistemas internos de trabajo, organización de las prácticas externas, utilidad del conocimiento de disciplinas accesorias, etc.

- Consulta a antiguos alumnos del Centro de Estudios, mediante la convocatoria de reuniones temáticas para evaluar idoneidad del programa.
- Consulta de diversos profesionales del despacho Garrigues, y contrastado con los principales profesores con los que se cuenta para la impartición de las distintas asignaturas.
- Consulta y asesoramiento por profesionales de áreas complementarias al programa.

Todas estas consultas se tuvieron en cuenta a lo largo de las diversas reuniones señaladas y se incorporaron, en proporción diversa, a la propuesta final. En fin, el proyecto ha sido sometido a interpretaciones y orientaciones muy variadas y desde distintos puntos de vista.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivos

El Máster pretende, como objetivo fundamental, que los alumnos adquieran una visión global de la dirección de recursos humanos. Para ello es preciso que consigan un conocimiento amplio y profundo de las técnicas de gestión en las diferentes áreas funcionales de los recursos humanos: formación, selección, retribución, etc. A la vez, habrán de desarrollar, de manera armónica, las capacidades necesarias para el ejercicio profesional a nivel de especialista.

Desde el punto de vista funcional el programa combina formación académica y práctica profesional al proporcionar a los alumnos los fundamentos teóricos sobre dirección de recursos humanos, sobre una sólida base de conocimientos doctrinales, y también desarrollar y potenciar sus competencias para un efectivo desempeño profesional, empleando fundamentalmente el análisis de casos, situaciones reales de gestión empresarial y prácticas en empresas.

Estos objetivos generales, se concretan en la siguiente relación de objetivos específicos.

- A. Proporcionar a los alumnos una sólida formación sobre la gestión de los Recursos Humanos en diferentes tipos de organizaciones, desde el conocimiento de las diferentes áreas de esta especialidad.
- B. Formar especialistas en el Área de Compensación y Beneficios, de modo que sean capaces de implantar y desarrollar políticas salariales en aquellas organizaciones a las que se incorporen.
- C. Potenciar y desarrollar las habilidades directivas para ejercer responsabilidades como Directivo de RRHH, mediante el dominio de las herramientas necesarias para seleccionar, entrenar y motivar a su gente hasta llegar a consolidar un equipo eficaz y estable, con influencia en el resto de la organización.
- D. Formar a futuros directivos en el uso eficaz de las técnicas y herramientas que optimizan la gestión de las personas, continuamente revisadas y actualizadas para incorporar las novedades que se van produciendo en este ámbito.
- E. Hacer que participen de experiencias concretas y personales, tanto a nivel académico como profesional, de modo que conozcan múltiples modelos organizativos reales de RRHH y a los profesionales que los dirigen, así como de desarrollar sus propios proyectos en este área.
- F. Formar a los alumnos en la valoración de los derechos fundamentales como marco y guía para su desarrollo profesional y desempeño en la empresa, con especial atención al respeto del derecho de igualdad efectiva entre mujeres y hombres y a la no discriminación por discapacidad.

3.2 Competencias

Las competencias genéricas son las siguientes:

- CG1.- Adquirir conocimientos actualizados sobre las distintas áreas que abarca un departamento de recursos humanos o una asesoría en dicha materia.
- CG2.- Entender la información relevante, su contexto y cómo aplicarla a situaciones complejas, teniendo en cuenta cómo afecta a la empresa.
- CG3.- Dominar las técnicas que le permitan obtener y analizar información, evaluar su relevancia y validez, sintetizarla y adaptarla al contexto.
- CG4.- Saber enfrentarse a situaciones complejas de forma creativa, con juicio crítico. Aún con información incompleta, asumir riesgos, tomar decisiones y comunicarlas a cualquier tipo de audiencia.
- CG5.- Saber comunicarse correctamente tanto oralmente como por escrito, utilizando –cuando sea preciso- la tecnología más actual.
- CG6.- Actuar de forma autónoma en la planificación e implementación de proyectos y encargos.
- CG7.- Desempeñar diferentes roles dentro de un equipo de asesores o dentro de un departamento de recursos humanos de una empresa.
- CG8.- Reconocer las necesidades del cliente o de la empresa y habilidad para gestionarlas.
- CG9.- Actuar de forma autónoma en un marco de libertad responsable.
- CG10.- Aportar valor mediante su creatividad y participación.

Competencias Específicas

Las competencias específicas que se pretende proporcionar a los estudiantes de este Máster son (se ha optado por una descripción minuciosa, aunque algunas podrían englobarse en otras más amplias):

- CE1. Analizar los diversos tipos de sociedades que operan en diversos sectores de la economía española.
- CE2. Conocer las nuevas tendencias en materia de organización.
- CE3. Elaborar procesos y gestionarlos de forma eficaz.
- CE4. Integrar en la política de RRHH de la organización los valores y políticas de igualdad efectiva, especialmente entre mujeres y hombres y atención a la discapacidad.
- CE5. Emitir juicios sobre la imagen fiel de los estados financieros elaborados por la empresa.
- CE6. Interpretar y diagnosticar a partir de los estados financieros la situación de la compañía.
- CE7. Aplicar los principios y normas contables y analizar los costes de una empresa.
- CE8. Gestionar el departamento de RRHH.
- CE9. Integrar en la organización y gobierno de la empresa los valores y políticas de igualdad efectiva, especialmente entre mujeres y hombres.
- CE10. Diseñar el sistema de contratación de personal más adecuado en función de la estrategia de la empresa.
- CE11. Resolver conflictos de intereses que puedan surgir en el ámbito de la organización entre los individuos que la componen.

- CE12. Abordar con eficacia posibles problemas relativos a procesos de cambio en la empresa.
- CE13. Realizar un estudio de clima dentro de una compañía para analizar puntos fuertes y débiles de la misma para darles una solución.
- CE14. Utilizar las herramientas necesarias que permiten evaluar los principales estándares sobre clima organizativo dentro de la organización.
- CE15. Mejorar continuamente el clima laboral de forma que permita la competitividad de la empresa y la fidelización y atracción de talento.
- CE16. Sacar conclusiones y tomar de decisiones gracias a los informes generados por los estudios de clima.
- CE17. Aplicar las mejores prácticas de RR. HH.
- CE18. Analizar las relaciones existentes entre los trabajadores de la compañía, detección de líderes formales e informales y gestión de los mismos.
- CE19. Gestionar la diversidad dentro de la organización.
- CE20. Identificar cada una de las competencias necesarias para elaborar el diccionario de las mismas más apropiado para cada compañía.
- CE21. Comprender la empresa como una organización, entendiendo al individuo, los determinantes de su conducta y su nivel de desempeño.
- CE22. Analizar las relaciones de grupo en una organización, y sus implicaciones.
- CE23. Implementar un sistema de comunicación interna de la organización.
- CE24. Comprender e interpretar los ratios que integran el cuadro de mando integral para la toma decisiones estratégicas de RR.HH.
- CE25. Detectar las necesidades de formación de cada empresa a través de las herramientas más adecuadas.
- CE26. Implantar el programa formativo más adecuado a cada compañía.
- CE27. Conocer las subvenciones a la formación que permitan implantar los programas formativos más eficientes.
- CE28. Aplicar un sistema de *outplacement*.
- CE29. Abordar los problemas suscitados en los procesos de despido.
- CE30. Saber enfrentarse al proceso de internacionalización de las empresas y los riesgos que se derivan de la gestión internacional de los RR.HH.
- CE31. Analizar y detectar duplicidades de puestos de trabajo en procesos de *due diligence* de RR.HH.
- CE32. Elaborar un sistema eficiente de gestión del conocimiento.
- CE33. Conocer las medidas pueden afectar al departamento de RR.HH. dentro del cuadro de mando integral de la compañía.
- CE34. Determinar las motivaciones e intereses, y la comunicación que se establece, entre las personas que integran un departamento.
- CE35. Detectar dentro de la organización las personas que destacan por su desempeño o sus conocimientos.
- CE36. Describir y valorar los puestos de trabajo de la compañía.
- CE37. Diseñar la política retributiva de una organización conforme a una cartografía de puestos adecuada a la equidad externa e interna de la compañía y a la fiscalidad de cada momento.
- CE38. Comprender y analizar los estudios salariales de mercado, tanto nacionales como internacionales.
- CE39. Poner en práctica el control de costes deseado por la compañía a través de las herramientas de gestión retributiva.
- CE40. Analizar y comprender la fiscalidad de los elementos del mix retributivo

- CE41. Aplicar conocimientos sobre las distintas modalidades de retribución a corto, medio y largo plazo, en función del objetivo perseguido.
- CE42. Diseñar el sistema de retribución variable más eficaz para la consecución de objetivos dentro del equipo comercial.
- CE43. Aplicar la retribución variable como elemento motivador dentro del colectivo de la organización.
- CE44. Aplicar las distintas modalidades de contratos de trabajo y relaciones laborales especiales.
- CE45. Comprender el sistema de representación de los trabajadores en la empresa, el diálogo social y la negociación colectiva en las organizaciones empresariales.
- CE46. Conocer el sistema español de seguridad social y su incidencia en la gestión empresarial, principalmente en sus responsabilidades y costes.
- CE47. Conocer la legislación referida a prevención de riesgos laborales y las infracciones y sanciones en esta materia.
- CE48. Comprender la posición de RR.HH. como gestor de la prevención.
- CE49. Saber calcular nóminas aplicando la legislación laboral vigente.
- CE50. Adquirir la visión de RR.HH. propia de la consultoría y de un departamento interno de empresa.
- CE51. Resolver problemas en procesos de fusiones y adquisiciones suscitados por la integración de equipos humanos de empresas diferentes.
- CE52. Saber integrarse en un equipo y aprender a gestionar el cambio.
- CE53. Desarrollar habilidades para resolver situaciones de negociación.
- CE54. Analizar los diferentes escenarios negociadores y actuar en consecuencia.
- CE55. Planificar la agenda a corto, medio y largo plazo.
- CE56. Elaborar informes, gráficos y presentaciones de empresa.
- CE57. Desarrollar un modelo para la implantación de la gestión socialmente responsable basada en el diálogo con los grupos de interés y en el ciclo de la mejora continua y el seguimiento de indicadores.
- CE58. Analizar las principales normas y estándares internacionales y nacionales para su integración y despliegue en la estrategia y las operaciones de la empresa.
- CE59. Coordinar los aspectos más relevantes y desarrollar un trabajo en el sector de los RRHH
- CE60. Obtener, analizar y evaluar información relevante en el sector.

4. ACCESO Y ADMISIÓN DE ESTUDIANTES

4.1. Sistemas de información previa a la matriculación

Los alumnos de nuevo ingreso interesados en obtener información sobre el Centro de Estudios Garrigues o sobre sus programas tienen acceso a dicha información por diversas vías:

1. Internet: Web, solicitud de información en portales de formación (publicidad: banner, enlaces patrocinados, etc.)
2. Material gráfico : folleto del Instituto y de sus diferentes programas
3. Prensa y revistas especializadas
4. Sesiones informativas en la sede del Instituto o en otras sedes
5. Asistencia a Foros de empleo y foros de formación
6. Presentación en algunas Universidades y suministro de información a su bolsa de empleo, conferencias, sesiones informativas, etc.
7. Antiguos alumnos y profesores del Instituto
8. Departamento de admisiones del Centro de Estudios Garrigues: visita personal en el mismo Instituto o atención telefónica

4.2. Criterios de acceso y condiciones o pruebas de acceso especiales

Acceso Máster:

Según lo establecido en el artículo 16 del RD 1393/2007, modificado por el RD 861/2010 podrán acceder a estos estudios los estudiantes que reúnan cualquiera de las siguientes condiciones:

- Estar en posesión de un título universitario oficial español u otro expedido por una institución de educación superior del Espacio Europeo de Educación Superior que faculte en el país expedidor del título para el acceso a enseñanzas de Máster.
- Los titulados conforme a sistemas educativos ajenos al Espacio Europeo de Educación Superior podrán acceder sin necesidad de la homologación de sus títulos, previa comprobación por la Universidad de que aquellos acreditan un nivel de formación equivalente a los correspondientes títulos universitarios oficiales españoles y que facultan, en el país expedidor del título, para el acceso a enseñanzas de postgrado. El acceso por esta vía no implicará, en ningún caso, la homologación del título previo de que esté en posesión el interesado, ni su reconocimiento a otros efectos que el de cursar las enseñanzas de Máster.
- En caso de alumnos con necesidades educativas especiales derivadas de discapacidad, se evaluará la necesidad de posibles adaptaciones curriculares, itinerarios o estudios alternativos.

El programa Máster en Recursos Humanos está dirigido a Licenciados o Graduados, que pretendan adquirir los conocimientos teóricos y prácticos para desarrollar su

actividad profesional en el área de Recursos Humanos, tanto en el ámbito de la empresa como en el de la consultoría., sin exclusión de licenciaturas o grados.

El perfil del candidato, licenciado o graduado, idóneo, puede resumirse así:

- Personas con adecuada capacidad intelectual
- Convencidas, comprometidas y responsables
- Con capacidad de trabajo en equipo
- Con conocimiento de algún idioma, además de la lengua materna

El proceso de selección se divide en tres fases:

- Primera: entrega de la solicitud y expediente académico (o declaración jurada de notas)
- Segunda: pruebas psicotécnicas y de personalidad
- Tercera: entrevista personal

El expediente académico ofrece una primera información sobre el candidato. Esta primera información, se completa con los resultados de las pruebas psicotécnicas.

En el test de personalidad y en la dinámica de grupo tratamos de valorar la concurrencia de una serie de cualidades personales que consideramos igualmente imprescindibles y que nos ayudan a tomar una decisión más fundada (seguridad, sociabilidad, capacidad de trabajo en equipo, de generar confianza, responsabilidad, afán de superación, etc.). Todo ello se trata de contrastar o confirmar en la entrevista, donde esperamos que el candidato facilite los últimos argumentos definitivos para su admisión.

Cualquier dato adicional que el candidato pueda presentar permite tener una idea más completa sobre su candidatura. Esto ocurre con las cartas de presentación o con la presentación del currículum (si tiene experiencia laboral o ha hecho prácticas durante la carrera).

Documentación a aportar por los candidatos

Los candidatos que deseen ser admitidos en el Máster deberán necesariamente aportar la siguiente documentación:

1. Solicitud de admisión, debidamente completada (formulario que facilita el Centro de Estudios, en papel o en formato electrónico, a través de Internet).
2. Expediente académico completo (si el alumno ha finalizado la carrera), expediente hasta el último año cursado (si no ha finalizado la carrera) o una declaración jurada de notas (si el alumno no dispone del expediente). La declaración es un documento que el propio interesado prepara y firma, en el que se recoge la misma información que facilita el expediente facilitado por la Universidad (es decir, las asignaturas y calificaciones obtenidas, así como la indicación de los años y convocatorias en que se han obtenido tales calificaciones).
3. Descripción de la formación en idiomas y, en su caso, fotocopia de los títulos obtenidos, Para el supuesto de que se indique un nivel de conocimiento de idiomas extranjeros superior a 6 en el impreso de solicitud de admisión.

Como información complementaria, el alumno puede aportar, si lo considera oportuno:

1. Un currículum, caso de tener experiencia laboral o de realización de prácticas u otras colaboraciones.
2. Cartas de presentación.
3. Nota explicativa del expediente en la que se comente o justifique la trayectoria académica, especialmente en el caso de expedientes con duración superior a la normal de la licenciatura o grado o cuando, aun no dándose esa circunstancia, el interesado considere oportuno aportar alguna observación a su expediente.

4.3. Sistemas de apoyo y orientación de los estudiantes una vez matriculados.

Apoyo y orientación a los estudiantes

- A. Asesoramiento previo
- B. Alojamiento
- C. Plan de acogida

A. Asesoramiento previo

Los alumnos que necesitan una información personalizada sobre los distintos programas, así como una información detallada del proceso de selección, pueden acudir al Centro de Estudios, donde son atendidos por personal del Departamento de Información y Admisiones. Dada la pretensión del Centro de Estudios Garrigues de incorporarse al nuevo sistema universitario marcado por las directrices de Bolonia, para el curso 2008/2009, se está haciendo especial énfasis en la adecuada formación de todas las personas que proporcionan información a través de las diferentes vías a todas aquellas personas interesadas en cursar un programa en el Centro de Estudios.

La información puede solicitarse por teléfono, personalmente, o bien enviando un correo electrónico al Centro de Estudios. En los casos que así lo requieran, se concierta una reunión con el interesado.

Asimismo, puede solicitarse una información detallada sobre aquellas cuestiones que sean relevantes y que permitan la toma de una decisión madurada y adecuada, y que sirvan para orientar el futuro profesional del candidato de acuerdo a sus preferencias y capacidades. Las cuestiones que se plantean de forma más habitual en este tipo de reuniones hacen referencia a:

- Titulaciones que requiere cada programa
- Finalidad de estudiar un programa de alta especialización
- Estructura de los contenidos y metodología aplicada en el curso
- Funciones que se realizarán, una vez finalizado en curso
- Evolución y trayectoria profesional de los antiguos alumnos
- Tipo de despacho o empresa que se interesa por nuestros alumnos y media de contratación de la última promoción
- Composición del grupo
- Profesorado y su procedencia

Si fuera necesario, se atiende a aquellas personas que requieren una segunda entrevista, bien sea con la dirección del Centro de Estudios, o con el coordinador de un programa concreto, en aquellos casos en que así sea solicitado por el alumno o lo aconseje la complejidad del caso planteado.

B. Alojamiento

El Centro de Estudios facilita información sobre:

- Residencias cercanas al Centro de Estudios
- Colegios mayores
- Alojamientos recomendados por antiguos alumnos, por la cercanía al Centro de Estudios y la relación calidad/precio ofrecida
- Teléfonos de otros alumnos que están realizando esa misma búsqueda

C. Plan de acogida

Con carácter previo al comienzo del Máster, así como en las primeras semanas del curso, se proporciona diversa información a los alumnos y se desarrollan distintas actividades orientadas a facilitar su incorporación al programa. En concreto, el “Plan de acogida” funciona así:

Información sobre el Centro de Estudios:

- Ubicación, medios de transporte
- Personal del Centro de Estudios
- Proceso de facturación

Inauguración del curso:

- Convocatoria por carta en la que se indica el día y hora de inicio del curso
- Primer día del Máster:
 - Bienvenida por la dirección del Centro de Estudios y los máximos responsables de cada programa
 - Explicación de las normas generales del Centro de Estudios y de las específicas de cada programa, que se entregan por escrito a los alumnos
 - Presentación de los alumnos
 - Descripción de la composición de la promoción: procedencia de las titulaciones, origen geográfico y origen universitario, sexo, etc.

Acto oficial de apertura:

- Convocatoria dirigida a todos los alumnos de los distintos programas del Centro de Estudios para asistir a la conferencia inaugural de las actividades académicas de la promoción correspondiente
- Presidido por los máximos responsables del despacho Garrigues, del Centro de Estudios y de la Universidad Antonio de Nebrija.
- Impartido por un destacado ponente procedente del mundo empresarial, académico, cultural, etc.
- Posteriormente se ofrece un cóctel de bienvenida

Alumnos internacionales:

Los alumnos internacionales reciben una especial atención dirigida, entre otras cosas, a informarles sobre los trámites necesarios para legalizar su estancia en España.

A este respecto, el Centro de Estudios Garrigues y la Universidad Antonio de Nebrija preparan los certificados necesarios para acreditar la admisión del alumno al programa cursado y las características y duración de éste.

4.3.1. Mecanismos de apoyo y orientación a los estudiantes recién ingresados:

1. El alumno recibe el primer día de clase las normas académicas que recogen la normativa básica del Master: esta normativa recoge, en concreto, el calendario, los horarios, las normas de asistencia, la documentación que va a recibir al comienzo del Máster, los medios materiales con los que cuenta, el sistema de evaluación, la formación de los grupos, el funcionamiento de la Comisión de Alumnos y diversas normas de comportamiento.

2. En el segundo trimestre, recibe una charla informativa de presentación del Departamento de Orientación Profesional, de sus servicios y de sus diferentes miembros.

3. A lo largo del programa el apoyo y orientación de los estudiantes corresponde a dos instancias complementarias:

A) El Responsable del Programa. Tiene una amplia libertad de acción y es en la práctica quien lleva a cabo las acciones de apoyo y orientación a los estudiantes. Sus responsabilidades fundamentales son:

- Dar ejemplo, animar, estimular y dirigir el aprendizaje de los alumnos. En el día a día aclara dudas, orienta esfuerzos y supervisa el cumplimiento de los objetivos formativos.
- Estar a disposición de los alumnos para que se reúnan individualmente con él tantas veces como deseen y, al menos, una vez al trimestre. Para todo ello comunica a principio de curso las horas de atención a los alumnos.
- Estar en comunicación permanente con el DOP para facilitar la orientación profesional de los alumnos, y coordinar las actividades de búsqueda de prácticas que realizan y la bolsa de empleo.
- Hacer un seguimiento individualizado del desarrollo e incidencias del desempeño de los alumnos en la realización de las Prácticas Externas.
- Coordinar los temas comunes con el claustro de profesores del grupo. En este sentido dirige reuniones de claustro, se mantiene informado por el resto de los profesores del grupo y toma las medidas oportunas, en su caso, sobre posibles incidencias como faltas reiteradas de asistencia, bajo rendimiento, etc.
- Informar a los alumnos sobre las recomendaciones que en las reuniones del claustro y del Consejo Académico se han hecho sobre su aprendizaje, su rendimiento y su actitud en las diferentes asignaturas y actividades.
- Facilitar la comunicación con el Director del Programa, la Directora Académica y la Secretaría de Cursos con los estudiantes.
- Informar a los estudiantes de las comunicaciones urgentes y actividades académicas (conferencias, seminarios, etc.).

El Responsable del Programa reporta ante la Directora Académica.

B) El Departamento de Orientación Profesional atiende las acciones orientadas específicamente a esta función. Las más importantes son:

- Orientar y asesora profesionalmente a los alumnos y egresados mediante entrevistas personales, seminarios de formación, talleres de asesoramiento, etc.
- Acercar al alumno la realidad profesional y empresarial, a través del Programa de Prácticas Formativas en Empresas e Instituciones.
- Fomentar el desarrollo de las habilidades y capacidades profesionales completando su formación en el ámbito profesional, mediante la gestión y coordinación de Seminarios en Competencias y Habilidades Profesionales.
- Facilitar la inserción laboral de los titulados mediante la gestión de su Bolsa de Empleo, presentaciones de empresas y foros de empleo que ponen en contacto a los universitarios con las más de 2.500 empresas e instituciones colaboradoras.

4.4. Sistema de Transferencia y Reconocimiento de Créditos

A los efectos prevenidos en la legislación vigente y de aplicación, con el objetivo de hacer efectiva la movilidad de estudiantes, se entiende por reconocimiento la aceptación por parte de la Universidad Antonio de Nebrija de los créditos que, habiendo sido obtenidos en unas enseñanzas oficiales, en ésta u otra Universidad, son computados en otras distintas a efectos de obtención de un título oficial.

Serán objeto de reconocimiento en las nuevas enseñanzas los créditos obtenidos por el estudiante:

- a) Los créditos cursados en enseñanzas universitarias conducentes a la obtención de otros títulos, a los que se refiere el artículo 34.1 de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades, modificada por la Ley Orgánica 4/2007 de 12 de abril.
- b) La experiencia laboral y profesional acreditada siempre que dicha experiencia esté relacionada con las competencias inherentes al título. En este sentido, se tomarán como criterio académico general los perfiles definidos para el título de modo que serán objeto de reconocimiento la experiencia profesional en el área de Recursos Humanos, tanto en el ámbito de la empresa como en el de la consultoría.
- c) El resto de créditos podrán ser reconocidos por la Universidad teniendo en cuenta las competencias y los conocimientos asociados a las materias cursadas por el estudiante y los previstos en el plan de estudios o bien que tengan carácter transversal.

El número máximo de créditos de los supuestos a) y b) no podrá ser superior, en su conjunto, al 15% del total de créditos que constituyen el Plan de Estudios.

Asimismo la transferencia de créditos implica la inclusión en los documentos académicos oficiales acreditativos de las enseñanzas seguidas por cada estudiante, de los créditos obtenidos en enseñanzas oficiales cursadas con anterioridad, en ésta u otra Universidad, que no hayan conducido a la obtención de un título oficial.

El reconocimiento de créditos deberá ser instado por el estudiante en el momento de formalizar su matrícula. Excepcionalmente y con autorización explícita se podrá establecer un plazo diferente al mencionado. El estudiante deberá asimismo abonar las tasas que se establezcan al efecto.

Criterios para el reconocimiento de créditos y su justificación en los supuestos a) y b):

- 1.- Para los créditos cursados en enseñanzas universitarias conducentes a la obtención de otros títulos a que se refiere el artículo 34.1 de la ley Orgánica 6/2001 de 21 de Diciembre de Universidades se aplicarán los criterios siguientes:

- 1.1.- CRITERIO Nº 1.- Se aplicará el criterio habitual de reconocimiento de créditos, esto es, se procederá al reconocimiento cuando exista una identidad sustancial entre las competencias de la materia cursada en la titulación de origen y las competencias de la materia que se reconoce. Este criterio se justifica por la práctica habitual en el reconocimiento de créditos universitarios.

- 1.2.- CRITERIO Nº 2.- El número de créditos que sean objeto de reconocimiento a partir de enseñanzas universitarias no oficiales no podrá ser superior al 15% del total de créditos que constituyen el presente plan de estudios – considerando que este porcentaje engloba en su conjunto el reconocimiento de los supuestos a) y b). Este criterio se justifica porque así lo establece el mencionado RD 861/2010.

- 2.- En el caso de reconocimiento por experiencia laboral y profesional acreditada, se aplicarán los criterios siguientes:

- 2.1.- CRITERIO Nº 3.- Se realizará el reconocimiento de créditos por experiencia laboral y profesional acreditada, si dicha experiencia está relacionada con las competencias inherentes al título en la materia objeto de reconocimiento. La acreditación se podrá fundamentar en informes y/o certificados emitidos por las empresas o entidades en las que se desarrolló la actividad, Colegios profesionales, etc. Esto se justifica en la propia redacción del RD 861/2010 que exige la acreditación de esa experiencia y parece lógico que esa acreditación sea realizada por terceros.

La presentación de este tipo de informes y/o certificados que acrediten la experiencia laboral y profesional será condición necesaria, pero no suficiente, para el reconocimiento de esos créditos, puesto que finalmente será la Universidad Antonio de Nebrija, la que decida si procede o no, el reconocimiento de los créditos a la vista de la acreditación presentada, en aplicación de la legislación vigente, en el ejercicio de su autonomía universitaria y conforme a su procedimiento interno de reconocimiento de créditos.

- 2.2.- CRITERIO Nº 4.- El reconocimiento de créditos por experiencia laboral y profesional acreditada, junto con los cursados en otras enseñanzas superiores, tendrá un límite máximo del 15% del total de los créditos que constituyen el presente plan de estudios. Esto se justifica porque así lo establece el mencionado RD 861/2010.

2.3.- CRITERIO Nº 5.- Los créditos por experiencia profesional podrán ser reconocidos teniendo en cuenta la adecuación entre las competencias y conocimientos adquiridos, asociados a esa previa experiencia profesional y los correspondientes a las materias objeto de reconocimiento. En ningún caso se realizará un reconocimiento general de créditos en función de años de experiencia ni ningún otro criterio general semejante.

2.4.- CRITERIO Nº 6.- En el reconocimiento de experiencia profesional, no se admitirá cualquier tipo de experiencia profesional, relacionada lejanamente con las competencias de la asignatura cuyo reconocimiento se solicita, sino que se reconocerá solamente en el caso de una buena adecuación entre esas competencias y la práctica profesional. Se evitará también el reconocimiento si dicha experiencia por parte del estudiante hubiera sido breve. Por lo tanto la comisión de reconocimiento de créditos valorará a la hora del reconocimiento un equilibrio entre características de esa experiencia, ámbito donde se ha desarrollado y duración de la misma.

La Universidad Nebrija pondrá especial cuidado en el proceso de reconocimiento de créditos por experiencia profesional, que se aplicará con un criterio restrictivo y una correlación clara entre experiencia y competencias reconocidas, para un desarrollo correcto y ordenado del nuevo escenario legal, y en el marco de las instrucciones emanadas de la ANECA tanto en los procesos de verificación como con vistas a los procesos de acreditación de los títulos.

En todo caso no podrán ser objeto de reconocimiento los créditos correspondientes a los trabajos de fin de máster.

5. PLANIFICACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS

Explicación general de la planificación del plan de estudios

Formación básica	0.0	Obligatorias	48.0
Optativas	0.0	Prácticas externas	4.0
Trabajo de Fin Máster	8.0		

La secuencia temporal de las asignaturas es la siguiente:

MÁSTER EN RECURSOS HUMANOS	
TRIMESTRE	CRÉDITOS
1ER TRIMESTRE	
Introducción a la empresa. Conceptos básicos de economía. Entorno empresarial y modelos organizativos. Procesos organizativos. Sistemas de calidad	4
La función de RR.HH. La gestión de RR.HH: impactos económicos financieros	1
Práctica contable	2
Cultura corporativa y valores	1
Estrategias empresariales. La gestión del cambio	2
Clima organizativo	1
Estrategia de RR.HH	2
Comunicación Interna. La gestión del conocimiento: modelos de aplicación.	2
Presentaciones eficaces y técnicas de Comunicación Oral, de Comunicación Escrita e Informática Aplicada	1
Outdoor training. Seminarios de presentación de empresa	2
Introducción a la compensación. Descripción y evaluación de puestos. Diseño de políticas retributivas	2
TOTAL	20
2º TRIMESTRE	
Gestión por competencias. Atracción y selección de personal. Evaluación del desempeño: sistemas y métodos.	4
Cuadro de mando integral: métricas de RR.HH	2
Formación	1
La eficiencia organizativa de RR.HH: outsourcing, sistemas de gestión. Due diligence del departamento de RR.HH.	2
Outplacement	1
Liderazgo, coaching y mentoring.. Inteligencia emocional. La gestión del talento. La conciliación laboral, familiar y personal	3
Diseño e implantación de estructuras salariales. Retribución de mercado. Políticas corporativas, nacionales e internacionales de compensación. Herramientas tecnológicas para la gestión retribuirle	2

Relaciones laborales	2
Gestión de nóminas y Seguridad Social	1
Prevención de riesgos laborales	1
Gestión del Tiempo y Orientación Profesional	1
TOTAL	20
3ER TRIMESTRE	
Fiscalidad de la compensación. Compensación y fiscalidad del expatriado	2
Retribución Variable y Sistemas Alternativos de Recompensa	5
Técnicas de Negociación	1
Trabajo Fin Máster	8
Prácticas profesionales	4
TOTAL	20
TOTAL	60

Estas asignaturas se encuadran en las siguientes materias:

- Materia “La empresa y RR. HH.”: 11 créditos
- Materia “Gestión estratégica de RR. HH.”: 17 créditos
- Materia “Compensación y beneficios”: 11 créditos
- Materia “Marco jurídico de la función de RR. HH.”: 4 créditos
- Materia “Área práctica integrada”: 2 créditos
- Materia “Seminarios”: 3 créditos
- Materia “Trabajo fin de Máster”: 8 créditos
- Materia “Prácticas”: 4 créditos

“Gestión estratégica de RR. HH” (estudio de las teorías y tendencias dominantes en la gestión de los recursos humanos) constituye el núcleo fundamental y básico de la práctica del profesional de recursos humanos y, por tanto, del Máster, alrededor del cual giran el resto de contenidos.

En orden de importancia, a la anterior materia le siguen las de “La empresa y RR. HH.” y “Compensación y beneficios” (ambas con 11 créditos). La primera (“La empresa y RR. HH.”) integra varias disciplinas instrumentales sobre organización y funcionamiento de las empresas que se consideran esenciales para el asesoramiento empresarial en el ámbito de los recursos humanos (Conceptos básicos de economía, Entorno empresarial y modelos organizativos, Práctica contable, Cultura corporativa y valores, Estrategias empresariales, etc.). Por su parte, la materia de “Compensación y beneficios”, dedicada al análisis de las distintas modalidades de retribución al personal, debe su importancia al hecho de que es precisamente ese ámbito el que constituye una de las líneas básicas de este Máster.

Luego se sitúa la materia “Marco Jurídico de la función de RR. HH.”. Su objeto es el conocimiento de las instituciones y normativas legales, especialmente del ámbito del Derecho Laboral, que con mayor frecuencia inciden en la actividad del profesional de los recursos humanos (tipo de relaciones laborales, Seguridad Social, prevención de riesgos laborales, etc.).

La materia “Área Práctica Integrada”, dedica la práctica totalidad de sus créditos a una misma actividad: el análisis y resolución de supuestos prácticos complejos en los que se interrelacionan diversas disciplinas relacionadas con el contenido del Máster.

“Trabajo fin de Máster”, Por una parte, se pretende conseguir una integración vertical de todos los conocimientos y desarrollo de capacidades de todas las materias de la titulación de forma que se ayude a conseguir un perfil de capacidades coherente con los objetivos del Máster, de las demandas de la empresa y de la sociedad. Por otra parte, se pretende crear una situación en la que los alumnos se vean obligados a ejercitarse en procesos de tomas de decisiones bajo presión, tiempo limitado y escasez de información, lo más semejantes que sea posible a las que tiene que afrontar un directivo de RRHH.

La materia de “Seminarios” incluye los seminarios de habilidades, aunque éstas, por su carácter transversal (comunicación oral y escrita, gestión del tiempo, manejo de herramientas informáticas, trabajo en equipo etc.) están presentes también en el resto de las materias a lo largo de todo el Máster.

“Prácticas”: La realización de un periodo de prácticas en empresas tiene también varios objetivos. Por una parte, intenta servir de puente al alumno entre la experiencia vital de un estudiante y la del desempeño de un puesto de trabajo en una empresa. Por otra parte, sirve de campo de experiencia para la aplicación de los conocimientos adquiridos y para observar en la realidad como se desarrolla la aplicación de dichos conocimientos por profesionales de mucha mayor experiencia.

Prácticas Externas

Se valora la realización por el alumno de prácticas en empresas durante un período máximo de 6 meses durante el año académico, de octubre a junio y por un total de 4 créditos.

Antes del inicio de las prácticas, se formaliza un documento con la empresa indicando las funciones que va a desempeñar el alumno y el período de prácticas a realizar. El Coordinador del Departamento de Orientación Profesional recibe el documento de la empresa y valida su contenido como formativo y asociado al programa Master.

El alumno al finalizar sus prácticas entrega un informe sobre las prácticas realizadas, así como el certificado de prácticas empresariales. El Coordinador del DOP califica dichos informes.

Para asegurar la mejor gestión de las prácticas, contamos con el DOP, cuyos servicios y actividades han quedado descritas anteriormente. Aparte de los Convenios suscritos por la Universidad, a través del DOP el Centro de Estudios tiene suscritos Convenios de Prácticas con las siguientes instituciones. En todos estos casos se podrán realizar prácticas relacionadas con el área de Recursos Humanos.

Abbott Laboratories	Grupo Wolters Kluwer
ABC	Hay Group
Abengoa S.A	Hay Selección
AC Hoteles	Hewlett Packard
Agilent Technologies	Honeywell
Airbus España	Humana Consulting
Alsa Grupo	Inditex
Alta Gestión	Indra Systems
Altadis	Ineco
Amadeus	Informática El Corte Inglés

Amara	Intel Corporation Iberica
Amena	Internet Simulations Consulting
AÓN Gil y Carvajal	Invercash
Applera Hispania	Invercash Trading
Arcalia Servicios	Iur Abogados
Arsfianantiae Inversiones	Iusfinder Abogados
Asociación Prefoesional de Técnicos Tributarios CAM	Janssen-Cilag
Astilleros Españoles	Jazztel
Atento Telecomunicaciones	Jet Worldwide
Auguste Thouard	J. Olleros & Asociados
Auna Telecomunicaciones	Jones Day
Banco Cooperativo	Jones Lang Lasalle
Banco Santander	Johnson & Johnson
Banco Urquijo	Juárez & Asociados Family Office
Banif	Knight Frank
BBVA	Kraft Foods España
Beta Capital	Larios Pernod Ricard
BMB Gestión Documental	Leroy Merlin
BMW Financial Services España	LTDA
Bmw Ibérica	Lucent Technologies
Bussines Trining Solutions (BTS)	Madritel
BYK Elmu	Manga Abogados
C.A.C Auditores	Marsh & Mercer
Cadbury Schweppes	Nycomed Pharma S.A
Calcinor	Michael Page International
Campofrío	Moll-Rudiez & Oliva
CAPGEMI España	Morgan Stanley
Carrefour	National Nederlanden
Catenon Global	NH Hoteles
Cepesa	Nortempo ETT
Cepsa	Offitelefonia
Cespa	Opel España

Cetelem Gestión, A.I.E	Oracle Ibérica
Champion	Overlap Consultores
Cía. Canariense de Tabacos	Padrol Munté Asesores
Cinco días	Page Interim
Círculo de Progreso	Panda Software
Coca Cola	People Matters
Compañía de Bebidas Pepsico-España	Pfizer
Compañía Transmediterránea	Philips
Constructora San José	Planificaión Financiera Global
Consulting Partners	Portal Universia
Correos y Telégrafos	Previasa
Corsan Corviam	Previlabor
Cortefiel	Pricewaterhousecoopers
Dapargel	Psicotec
Dell Computer	Puntocash
Deloitte	R & B Technology
Delphit It	Randstad Empleo
Delsa	Ray & Berndtson
Derivalya Bussines Solutions	Readers Digest
Development Systems	Recoletos Compañía Editorial
Dexter Consult	Red Eléctrica de España
Día Internacional	Renault
Dinosol Supersol	Renfe
DLA Piper Rudnick Gray	RGA Seguros
Cary Spain	Rhodia Iberia
DMR Consulting	Roche Farma
Ediciones Luis Vives	Saint Gobain Cristalería
El Corte Inglés	Samsung Electronics Iberia S.A
Enagas	Santander
Enatcar	Seeliger y Conde Amrop
Endesa	Self Trade
Eneas Consultores	Sema Group
Eresmás	Sermepa

Ericsson	Siemens
Ernst & Young	Sigla S.A
Estrella Seguros	Sitel Iberica
Estudio Jurídico Bustamante	Skypoint
Euromanager	Sociedad Anónima Industrias Celulosa Aragonesa
Euroqualitas	Sociedad Ibérica de Construcciones Eléctricas
Euskaltel	Software AG España
Factory Ventures	Sogetable
Ferrovial Agroman	Sol Meliá
Fidinam Consulting	Soluziona Consultoría y Tecnología
Finanzauto	Sony Music
Fitness Holding Europe Iberia	Starbucks
Flex	Synergie E.T.T
Ford España	Syseca
Fortis Bank	Tabanago
France Telecom	Tecsa
Fundación ESADE	Telefónica Móviles
Allo Medina Abogados Asociados	Terra Networks
Garrigues Abogados y Asesores Tributarios	Thales Information Systems S.A.U
Gas Natural	Thinking People. Fandos Artal y Asociados
GEC Alstom Transporte	Timon
Gestamp	Tiscali España
Gexter Consutores	Towers Perrin
Gonvarri Industrial	Trasmediterránea
Grinker & Asociados	Transportes Azkar
Grupo Actúa	Transportes Boyaca
Grupo Auna	Tressis
Grupo BLC	UBS
Grupo CRH	Uliker 3
Grupo Díaz- Arias	UNI2 Telecomunicaciones
Grupo Enatcar	Unicaja

Grupo EP	Unilever
Grupo Ferrovial	Unión Fenosa
Grupo Recoletos	Unión Fenosa Gas
Grupo Regio	Uralita
William Mercer	Vodafone
Zurbano & Caracas	Walt Disney
	Watson Wyatt

En la elaboración del informe para la Secretaría de Estado de Universidades e Investigación “Buenas Prácticas de Gestión de programas de prácticas formativas de alumnos en empresas de las Universidades Españolas” de la Red de Fundaciones Universidad-Empresa, ha participado la Universidad Antonio de Nebrija, seleccionada junto a otras 13 universidades españolas por sus buenas prácticas profesionales.

Rasgos comunes a los sistemas de evaluación que se emplean:

La evaluación contempla el conjunto de los aspectos que integran la docencia. Habrá una prueba objetiva final en todas las asignaturas (que puntuará al menos un 50 % de la nota global) y se puntuarán también las actividades prácticas, los trabajos entregados, la participación en clase, exposiciones, los exámenes parciales si los hubiera, etc.

El esquema común para la evaluación de cada materia será

Convocatoria Ordinaria:

- 1.1. Participación, prácticas, proyectos o trabajo de asignatura**
- 1.2. Exámenes parciales. (Opcional)**
- 1.3. Prueba objetiva final. (trabajo o examen) al menos, 50 %**

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

Convocatoria Extraordinaria:

La prueba objetiva final extraordinaria se valorará al menos en un 70%. Las calificaciones obtenidas por prácticas y trabajos presentados en convocatoria ordinaria no podrán superar en este caso el 30%. La nota de la prueba objetiva final extraordinaria debe ser igual o superior a 5.

En todos los programas del Centro de Estudios se aplica el sistema de calificaciones regulado en el Real Decreto 1125/2003. Este sistema es aplicable en su integridad a la propuesta que se contiene en este documento.

Rasgos comunes a las actividades formativas que se pondrán en práctica:

Las actividades formativas que se emplearán se ajustan a las que se describen a continuación. Desde luego cada una de ellas tendrá un peso específico diverso en cada módulo y así se establecerá en cada caso. Serán las siguientes:

Clases de Teoría: Lección magistral y seminarios.

Actividades Prácticas: Aplicación del método del caso, lectura de notas técnicas, talleres específicos y exposición y discusión de temas concretos.

Trabajo personal: Trabajos individuales o en grupo con o sin defensa ante el profesor.

Por lo que se refiere a la adscripción de las actividades formativas y al sistema de evaluación, se resalta que las mismas se agrupan en tres bloques. Primero, las que se adquieren básicamente mediante las clases de teoría, que se evaluarán por medio de la prueba objetiva final (examen o trabajo). Segundo, las que se adquieren fundamentalmente a través de las actividades prácticas; éstas se evaluarán por la prueba objetiva final, la participación y la exposición en clase. Por último; las que se adquieren por medio del trabajo personal. Éstas se evaluarán por medio del desarrollo de trabajos, que pueden ir acompañados o no de la defensa de las conclusiones obtenidas, según cada caso (pudiendo ser uno de ellos la prueba objetiva final). Evidentemente, estos tres bloques varían en su peso específico en función de cada materia.

Rasgos comunes en el Idioma en que se imparten todas las asignaturas: Castellano

Mecanismos de coordinación docente

Los mecanismos de coordinación docente se especifican en las Normas del Profesor. Este documento se entrega al docente al incorporarse al Máster.

La Directora Académica es la responsable última de la coordinación docente del Máster. De manera inmediata se ocupa de estas tareas el **Responsable de Programa** que reporta a la Directora Académica.

Dependen de éste: el establecimiento de calendario, horarios, dedicaciones y responsabilidades.

- Reuniones de coordinación y evaluación académica

Además de las reuniones y seminarios de coordinación académica del Centro de Estudios Garrigues, cada semestre se convocan al menos dos reuniones del Máster. Habitualmente, la Directora Académica convoca cada año una reunión preparatoria del curso y otra de evaluación y coordinación académica en cada trimestre.

En la reunión preparatoria del curso académico se ponen en común los programas de todas las asignaturas del curso, se describen las principales actividades de los trimestres y se fijan los objetivos de docencia, por área de conocimiento en la titulación.

En la primera reunión de evaluación y coordinación académica, a mitad del primer trimestre, convocada por la Directora Académica, se hace una primera evaluación conjunta del aprendizaje de los alumnos del Máster, se detectan eventuales problemas, se encauzan y se delega en el Responsable del Programa que informa a sus alumnos sobre los cauces de solución de las incidencias que se hayan detectado.

La segunda reunión de coordinación y evaluación académica se convoca una semana después de los exámenes finales del trimestre. En la fecha de la reunión, cada profesor ya ha entregado sus calificaciones finales y se debate el resultado académico de los alumnos, se hacen firmes las calificaciones finales y se revisa el grado de cumplimiento de los objetivos de docencia o de aprendizaje.

Las reuniones de coordinación y evaluación académica no sólo sirven para calificar, sino también para armonizar los criterios sobre posibles mejoras de programación, modificación de la carga de trabajo, nuevos casos prácticos, etc. también se debate el grado de cumplimiento de la programación prevista y se proponen los cambios pertinentes para el curso siguiente.

Aparte de estas reuniones, al inicio de cada trimestre se celebra una reunión de coordinación académica general en la que participan el Director del Máster, la Directora Académica y los profesores de ese trimestre. Su finalidad es explicar el cronograma, fomentar la integración entre materias, compartir las mejores prácticas y evitar solapamientos entre asignaturas.

- Reuniones de preparación y seguimiento con profesores

Adicionalmente a las reuniones de coordinación y evaluación descritas en el apartado anterior, el Responsable de Programa realiza la coordinación efectiva y en detalle de la impartición de la docencia. Para ello, se reúne individualmente al menos una vez por trimestre con cada uno de los profesores. En dicha reunión de trabajo se abordan asuntos como el programa de cada asignatura, la coordinación de contenidos con otras asignaturas del Máster, para evitar solapamientos o reiteraciones no deseadas, la eficacia de las actividades formativas, se facilita el intercambio de experiencias y los resultados de la evaluación del profesor por parte de los alumnos, entre otros puntos de interés docente. No obstante, esto no impide que haya más reuniones informales cuando el profesor así lo solicite.

Descripción de la materia principal 1

Denominación de la materia	La Empresa y los Recursos Humanos	Créditos ECTS	11.0	Carácter	Obligatorias
Unidad temporal	1 ^{er} trimestre		Requisitos previos	Ninguno	
Sistemas de evaluación					

Convocatoria Ordinaria:

- | | |
|--|------|
| 1. Participación, prácticas, proyectos o trabajo de asignatura | 30% |
| 2. Exámenes parciales. (Opcional) | 20% |
| 3. Prueba objetiva final. (trabajo o examen) al menos, | 50 % |

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

Convocatoria Extraordinaria:

La prueba objetiva final extraordinaria se valorará en un 70%. Las calificaciones obtenidas por prácticas y trabajos presentados en convocatoria ordinaria valdrán el 30%.

Actividades formativas con su contenido en ECTS, su metodología de enseñanza y aprendizaje, y su relación con las competencias que debe adquirir el estudiante

Clases de Teoría: Lección magistral y seminarios. (4 ECTS) 100h, 60% Presencialidad CE1-CE16

Actividades Prácticas: Aplicación del método del caso, lectura de notas técnicas, talleres específicos y exposición y discusión de temas concretos. (4 ECTS) 100h, 80% Presencialidad CE1-CE16

Trabajo personal: Trabajos individuales o en grupo con o sin defensa ante el profesor. (3 ECTS) 75h, 100% Presencialidad CE1-CE16

Observaciones/aclaraciones por módulo o materia

Breve descripción del contenido:

- § *Introducción a la empresa .Conceptos básicos de economía. Entorno empresarial y modelos organizativos. Procesos organizativos. Sistemas de calidad:* Panorámica general de las características de la empresa dentro del entorno actual y comprensión de sus implicaciones, profundizando en los conceptos básicos, en las Teorías de la Organización y en los conceptos relativos a organización.
- § *La función de RR.HH. La gestión de RR.HH. Impactos económico financieros:* Concepto de la empresa como organización de personas y la creación de valor a través de las mismas, los desafíos de la empresa en el mundo actual y las implicaciones que suponen para la función de Recursos Humanos.
- § *Práctica Contable:* Conjunto de conocimientos teóricos del plan general de contabilidad y práctico a través de supuestos de balances.
- § *Cultura corporativa y valores:* Engloba los conceptos teóricos de visión, misión y valores

como componentes de la cultura corporativa de una empresa a través de casos reales para que los alumnos conozcan la aplicación en las distintas organizaciones.

§ *Estrategias empresariales: La gestión del cambio.* Ayuda a entender las consideraciones estratégicas de empresas así como el proceso necesario para poder llegar a crear un plan estratégico.

§ *Clima organizativo:* Explica el concepto de clima organizativo, el método de estudio de las principales encuestas y el impacto de las principales variables en el clima de la empresa, a través del manejo de herramientas y metodología de *focus group*.

Descripción de las competencias

CG1.- Adquirir conocimientos actualizados sobre las distintas áreas que abarca un departamento de recursos humanos o una asesoría en dicha materia.

CG2.- Entender la información relevante, su contexto y cómo aplicarla a situaciones complejas, teniendo en cuenta cómo afecta a la empresa.

CG3.- Dominar las técnicas que le permitan obtener y analizar información, evaluar su relevancia y validez, sintetizarla y adaptarla al contexto.

CG4.- Saber enfrentarse a situaciones complejas de forma creativa, con juicio crítico. Aún con información incompleta, asumir riesgos, tomar decisiones y comunicarlas a cualquier tipo de audiencia.

CG5.- Saber comunicarse correctamente tanto oralmente como por escrito, utilizando –cuando sea preciso- la tecnología más actual.

CG6.- Actuar de forma autónoma en la planificación e implementación de proyectos y encargos.

CG7.- Desempeñar diferentes roles dentro de un equipo de asesores o dentro de un departamento de recursos humanos de una empresa.

CG8.- Reconocer las necesidades del cliente o de la empresa y habilidad para gestionarlas.

CG9.- Actuar de forma autónoma en un marco de libertad responsable.

CG10.- Aportar valor mediante su creatividad y participación.

CE1. Analizar los diversos tipos de sociedades que operan en diversos sectores de la economía española.

CE2. Conocer las nuevas tendencias en materia de organización.

CE3. Elaborar procesos y gestionarlos de forma eficaz.

CE4. Integrar en la política de RRHH de la organización los valores y políticas de igualdad efectiva, especialmente entre mujeres y hombres y atención a la discapacidad.

CE5. Emitir juicios sobre la imagen fiel de los estados financieros elaborados por la empresa.

CE6. Interpretar y diagnosticar a partir de los estados financieros la situación de la compañía.

CE7. Aplicar los principios y normas contables y analizar los costes de una empresa.

CE8. Gestionar el departamento de RRHH.

CE9. Integrar en la organización y gobierno de la empresa los valores y políticas de igualdad efectiva, especialmente entre mujeres y hombres.

CE10. Diseñar el sistema de contratación de personal más adecuado en función de la estrategia de la empresa.

CE11. Resolver conflictos de intereses que puedan surgir en el ámbito de la organización entre los individuos que la componen.

CE12. Abordar con eficacia posibles problemas relativos a procesos de cambio en la empresa.

CE13. Realizar un estudio de clima dentro de una compañía para analizar puntos fuertes y débiles de la misma para darles una solución.

CE14. Utilizar las herramientas necesarias que permiten evaluar los principales estándares sobre clima organizativo dentro de la organización.

CE15. Mejorar continuamente el clima laboral de forma que permita la competitividad de la

empresa y la fidelización y atracción de talento.
CE16. Sacar conclusiones y tomar de decisiones gracias a los informes generados por los estudios de clima.

Descripción de la asignatura 1.1

Denominación de la asignatura			
Introducción a la empresa. Conceptos básicos de economía. Entorno empresarial y modelos organizativos. Procesos organizativos. Sistemas de calidad			
Créditos ECTS	4.0	Carácter	Obligatorias

Descripción de la asignatura 1.2

Denominación de la asignatura			
La función de RR.HH. La gestión de RR.HH.: impactos económico financieros			
Créditos ECTS	1.0	Carácter	Obligatorias

Descripción de la asignatura 1.3

Denominación de la asignatura			
Práctica Contable			
Créditos ECTS	2.0	Carácter	Obligatorias

Descripción de la asignatura 1.4

Denominación de la asignatura			
Cultura corporativa y valores			
Créditos ECTS	1.0	Carácter	Obligatorias

Descripción de la asignatura 1.5

Denominación de la asignatura			
Estrategias empresariales. La gestión del cambio			
Créditos ECTS	2.0	Carácter	Obligatorias

Descripción de la asignatura 1.6

Denominación de la asignatura			
Clima organizativo			
Créditos ECTS	1.0	Carácter	Obligatorias

Descripción de la materia principal 2

Denominación de la materia	Gestión Estratégica de los Recursos Humanos	Créditos ECTS	17.0	Carácter	Obligatorias
Unidad temporal	1er y 2º trimestre	Requisitos previos	Ninguno		
Sistemas de evaluación					
Convocatoria Ordinaria:					
1. Participación, prácticas, proyectos o trabajo de asignatura				25%	
2. Exámenes parciales. (Opcional)				25%	
3. Prueba objetiva final. (trabajo o examen) al menos,				50 %	
<p>Para poder hacer media con las ponderaciones anteriores es necesario obtener al menos una calificación de 5 en la prueba objetiva final.</p>					
Convocatoria Extraordinaria:					
<p>La prueba objetiva final extraordinaria se valorará en un 70%. Las calificaciones obtenidas por prácticas y trabajos presentados en convocatoria ordinaria valdrán el 30%.</p>					
Actividades formativas con su contenido en ECTS, su metodología de enseñanza y aprendizaje, y su relación con las competencias que debe adquirir el estudiante					
<u>Clases de Teoría:</u> Lección magistral y seminarios. (7 ECTS) 175h, 60% Presencialidad, CE17-CE35					
<u>Actividades Prácticas:</u> Aplicación del método del caso, lectura de notas técnicas, talleres específicos y exposición y discusión de temas concretos. (6 ECTS) 175h, 80% Presencialidad, CE17-CE35					
<u>Trabajo personal:</u> Trabajos individuales o en grupo con o sin defensa ante el profesor. (4 ECTS) 100h, 100% Presencialidad CE17-CE35					
Observaciones/aclaraciones por módulo o materia					
Breve descripción del contenido:					
<p>El contenido de la materia tratará con cierto detalle, a través de las diferentes sesiones teóricas y prácticas, las siguientes asignaturas:</p>					
§ <i>Estrategia de RR. HH. modelos conceptuales. Gestión de la diversidad. Gestión internacional de RR. HH.:</i> Estudio de los valores individuales y colectivos, elementos principales y secundarios de la diversidad que permitan que la gestión se realice de manera eficaz. Se analizan todos los aspectos relacionados con las asignaciones internacionales de personal.					
§ <i>Gestión por competencias. Atracción y selección de personal. Evaluación del desempeño. Sistemas y métodos:</i> Engloba el concepto de competencia, diccionario y cartografía, los procesos de definición y nivelación de las mismas así como los conocimientos relacionados con la evaluación objetiva y rigurosa de las competencias vía ejercicios situacionales para poder aplicarlo en la compañía. Recorrido por todas las fases de un proceso de selección de personal.					
§ <i>Cuadro de mando integral: métricas de RR. HH.:</i> Conocimientos necesarios para saber qué es un Cuadro de Mando Integral tanto desde el punto de vista financiero como desde el punto de vista de recursos humanos a través de las métricas.					
§ <i>Formación :</i> Detección de necesidades de formación y selección del programa más adecuado					

para la compañía teniendo en cuenta las ayudas públicas y los ratios de control de la acción formativa. A través de las diferentes metodologías.

- § *Comunicación Interna. La gestión del conocimiento: modelos de aplicación:* Se muestra la justificación y objetivos de la comunicación interna en la empresa y su integración con los sistemas de gestión empresarial y las políticas de recursos humanos a través del uso de los canales, herramientas y comunicación interpersonal.
- § *La eficiencia organizativa de RR. HH.: outsourcing, sistemas de gestión. Due diligence del departamento de RR. HH:* Concepto de outsourcing y razones tácticas y estratégicas por las que las empresas deciden llevar a cabo este proceso y cómo implementarlo.
- § *Outplacement:* En qué consiste el *outplacement* como cambio en la vida profesional del individuo para poder afrontar desde el punto de vista del departamento de recursos humanos o desde el de una consultora de *outplacement* la gestión del cambio.
- § *Liderazgo, coaching y mentoring. Inteligencia emocional. La gestión del talento. La conciliación laboral, familiar y personal:* Conocimiento de los conceptos de liderazgo, coaching, inteligencia emocional y mentoring y diferencia entre ellos. Herramientas para llevar a cabo la implantación de un proceso de coaching dentro de la organización y fases del mismo. Explica las técnicas de atracción del talento, su identificación orientada a planes de sustitución y la retención de los altos potenciales.

Descripción de las competencias

- CG1.- Adquirir conocimientos actualizados sobre las distintas áreas que abarca un departamento de recursos humanos o una asesoría en dicha materia.
- CG2.- Entender la información relevante, su contexto y cómo aplicarla a situaciones complejas, teniendo en cuenta cómo afecta a la empresa.
- CG3.- Dominar las técnicas que le permitan obtener y analizar información, evaluar su relevancia y validez, sintetizarla y adaptarla al contexto.
- CG4.- Saber enfrentarse a situaciones complejas de forma creativa, con juicio crítico. Aún con información incompleta, asumir riesgos, tomar decisiones y comunicarlas a cualquier tipo de audiencia.
- CG5.- Saber comunicarse correctamente tanto oralmente como por escrito, utilizando –cuando sea preciso- la tecnología más actual.
- CG6.- Actuar de forma autónoma en la planificación e implementación de proyectos y encargos.
- CG7.- Desempeñar diferentes roles dentro de un equipo de asesores o dentro de un departamento de recursos humanos de una empresa.
- CG8.- Reconocer las necesidades del cliente o de la empresa y habilidad para gestionarlas.
- CG9.- Actuar de forma autónoma en un marco de libertad responsable.
- CG10.- Aportar valor mediante su creatividad y participación.
- CE17. Aplicar las mejores prácticas de RR. HH.
- CE18. Analizar las relaciones existentes entre los trabajadores de la compañía, detección de líderes formales e informales y gestión de los mismos.
- CE19. Gestionar la diversidad dentro de la organización.
- CE20. Identificar cada una de las competencias necesarias para elaborar el diccionario de las mismas más apropiado para cada compañía.
- CE21. Comprender la empresa como una organización, entendiendo al individuo, los determinantes de su conducta y su nivel de desempeño.
- CE22. Analizar las relaciones de grupo en una organización, y sus implicaciones.
- CE23. Implementar un sistema de comunicación interna de la organización.
- CE24. Comprender e interpretar los ratios que integran el cuadro de mando integral para la toma de decisiones estratégicas de RR.HH.
- CE25. Detectar las necesidades de formación de cada empresa a través de las herramientas más

adecuadas.

CE26. Implantar el programa formativo más adecuado a cada compañía.

CE27. Conocer las subvenciones a la formación que permitan implantar los programas formativos más eficientes.

CE28. Aplicar un sistema de *outplacement*.

CE29. Abordar los problemas suscitados en los procesos de despido.

CE30. Saber enfrentarse al proceso de internacionalización de las empresas y los riesgos que se derivan de la gestión internacional de los RR.HH.

CE31. Analizar y detectar duplicidades de puestos de trabajo en procesos de *due diligence* de RR.HH.

CE32. Elaborar un sistema eficiente de gestión del conocimiento.

CE33. Conocer las medidas pueden afectar al departamento de RR.HH. dentro del cuadro de mando integral de la compañía.

CE34. Determinar las motivaciones e intereses, y la comunicación que se establece, entre las personas que integran un departamento.

CE35. Detectar dentro de la organización las personas que destacan por su desempeño o sus conocimientos.

Descripción de la asignatura 2.1

Denominación de la asignatura			
Estrategia de RR.HH.: modelos conceptuales. Gestión de la diversidad. Gestión internacional de RR. HH.			
Créditos ECTS	2.0	Carácter	Obligatorias

Descripción de la asignatura 2.2

Denominación de la asignatura			
Gestión por competencias. Atracción y selección de personal. Evaluación del desempeño: sistemas y métodos			
Créditos ECTS	4.0	Carácter	Obligatorias

Descripción de la asignatura 2.3

Denominación de la asignatura			
Cuadro de mando integral: métricas de RR. HH.			
Créditos ECTS	2.0	Carácter	Obligatorias

Descripción de la asignatura 2.4

Denominación de la asignatura			
Formación			
Créditos ECTS	1.0	Carácter	Obligatorias

Descripción de la asignatura 2.5

Denominación de la asignatura			
Comunicación Interna. La gestión del conocimiento: modelos de aplicación			

Créditos ECTS	2.0	Carácter	Obligatorias
----------------------	-----	-----------------	--------------

Descripción de la asignatura 2.6

Denominación de la asignatura			
La eficiencia organizativa de RR. HH.: outsourcing, sistemas de gestión. Due diligence del departamento de RR. HH.			
Créditos ECTS	2.0	Carácter	Obligatorias

Descripción de la asignatura 2.7

Denominación de la asignatura			
Outplacement			
Créditos ECTS	1.0	Carácter	Obligatorias

Descripción de la asignatura 2.8

Denominación de la asignatura			
Liderazgo, coaching y mentoring. Inteligencia emocional. La gestión del talento. La conciliación laboral, familiar y personal			
Créditos ECTS	3.0	Carácter	Obligatorias

Descripción de la materia principal 3

Denominación de la materia	Compensación y Beneficios	Créditos ECTS	11.0	Carácter	Obligatorias						
Unidad temporal		1º, 2º y 3º trimestre	Requisitos previos		Ninguno						
Sistemas de evaluación											
<p>Convocatoria Ordinaria:</p> <table> <tr> <td>1. Participación, prácticas, proyectos o trabajo de asignatura</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>2. Exámenes parciales. (Opcional)</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>3. Prueba objetiva final. (trabajo o examen) al menos,</td> <td>50 %</td> </tr> </table> <p>Para poder hacer media con las ponderaciones anteriores es necesario obtener al menos una calificación de 5 en la prueba objetiva final.</p> <p>Convocatoria Extraordinaria: La prueba objetiva final extraordinaria se valorará en un 70%. Las calificaciones obtenidas por prácticas y trabajos presentados en convocatoria ordinaria valdrán el 30%.</p>						1. Participación, prácticas, proyectos o trabajo de asignatura	35%	2. Exámenes parciales. (Opcional)	15%	3. Prueba objetiva final. (trabajo o examen) al menos,	50 %
1. Participación, prácticas, proyectos o trabajo de asignatura	35%										
2. Exámenes parciales. (Opcional)	15%										
3. Prueba objetiva final. (trabajo o examen) al menos,	50 %										
Actividades formativas con su contenido en ECTS, su metodología de enseñanza y aprendizaje, y su relación con las competencias que debe adquirir el estudiante											
<p><u>Clases de Teoría:</u> Lección magistral y seminarios. (4 ECTS) 100h, 60% Presencialidad CE36-CE43</p> <p><u>Actividades Prácticas:</u> Aplicación del método del caso, lectura de notas técnicas, talleres específicos y exposición y discusión de temas concretos. (4 ECTS) 100h; 80% Presencialidad CE36-CE43</p> <p><u>Trabajo personal:</u> Trabajos individuales o en grupo con o sin defensa ante el profesor. (3 ECTS) 75 h; 100% Presencialidad CE36-CE43</p>											
Observaciones/aclaraciones por módulo o materia											
<p>Breve descripción del contenido:</p> <p>El contenido de la materia tratará con cierto detalle, a través de las diferentes sesiones teóricas y prácticas, las siguientes asignaturas:</p> <p>§ <i>Introducción a la compensación. Diseño de políticas retributivas. Descripción y evaluación de puestos:</i> Analiza los conceptos de compensación total, su evolución, las tendencias más comunes, los distintos elementos del paquete retributivo, el mix de compensación y las conclusiones que permitirán tomar las decisiones fundamentales que afectan al diseño de una Estrategia y Política Retributiva. Desarrolla el concepto y el para qué sirve la descripción y evaluación de puestos de trabajo y el mapa de puestos.</p> <p>§ <i>Diseño e implantación de estructuras salariales. Retribución de mercado. Políticas corporativas, nacionales e internacionales de compensación. Herramientas tecnológicas para la gestión retributiva:</i> Aproximación práctica a la implementación de herramientas de Recursos Humanos en la gestión de la empresa. Se realizan análisis de las herramientas de gestión de recursos humanos, de desarrollo, comunicación, formación y alternativas para aquellas empresas con recursos limitados o que no dispongan de un modelo operativo de Recursos Humanos (ERP).</p> <p>§ <i>Fiscalidad de la compensación. Compensación y fiscalidad del expatriado:</i> Análisis de las</p>											

implicaciones fiscales relativas al diseño e implantación de sistemas de retribución a corto plazo, incentivos a medio y a largo plazo, planes de previsión social, *stock options* y retribuciones por trabajos prestados en el extranjero.

§ *Retribución Variable y Sistemas Alternativos de Recompensa*: Conocimiento de las distintas tipologías de retribución y sus conceptos básicos. Explica las distintas formas de retribución a largo plazo, tanto en capital como en efectivo y la elegibilidad de tales planes. Se analizan los conceptos beneficios sociales y retribución en especie a través del estudio de aquellos elementos que no constituyen una retribución en especie.

Descripción de las competencias

CG1.- Adquirir conocimientos actualizados sobre las distintas áreas que abarca un departamento de recursos humanos o una asesoría en dicha materia.

CG2.- Entender la información relevante, su contexto y cómo aplicarla a situaciones complejas, teniendo en cuenta cómo afecta a la empresa.

CG3.- Dominar las técnicas que le permitan obtener y analizar información, evaluar su relevancia y validez, sintetizarla y adaptarla al contexto.

CG4.- Saber enfrentarse a situaciones complejas de forma creativa, con juicio crítico. Aún con información incompleta, asumir riesgos, tomar decisiones y comunicarlas a cualquier tipo de audiencia.

CG5.- Saber comunicarse correctamente tanto oralmente como por escrito, utilizando –cuando sea preciso- la tecnología más actual.

CG6.- Actuar de forma autónoma en la planificación e implementación de proyectos y encargos.

CG7.- Desempeñar diferentes roles dentro de un equipo de asesores o dentro de un departamento de recursos humanos de una empresa.

CG8.- Reconocer las necesidades del cliente o de la empresa y habilidad para gestionarlas.

CG9.- Actuar de forma autónoma en un marco de libertad responsable.

CG10.- Aportar valor mediante su creatividad y participación.

CE36. Describir y valorar los puestos de trabajo de la compañía.

CE37. Diseñar la política retributiva de una organización conforme a una cartografía de puestos adecuada a la equidad externa e interna de la compañía y a la fiscalidad de cada momento.

CE38. Comprender y analizar los estudios salariales de mercado, tanto nacionales como internacionales.

CE39. Poner en práctica el control de costes deseado por la compañía a través de las herramientas de gestión retributiva.

CE40. Analizar y comprender la fiscalidad de los elementos del mix retributivo

CE41. Aplicar conocimientos sobre las distintas modalidades de retribución a corto, medio y largo plazo, en función del objetivo perseguido.

CE42. Diseñar el sistema de retribución variable más eficaz para la consecución de objetivos dentro del equipo comercial.

CE43. Aplicar la retribución variable como elemento motivador dentro del colectivo de la organización.

Descripción de la asignatura 3.1

Denominación de la asignatura

Introducción a la compensación. Diseño de políticas retributivas. Descripción y evaluación de puestos

Créditos ECTS	2.0	Carácter	Obligatorias
----------------------	-----	-----------------	--------------

Descripción de la asignatura 3.2

Denominación de la asignatura			
Diseño e implantación de estructuras salariales. Retribución de mercado. Políticas corporativas, nacionales e internacionales de compensación. Herramientas tecnológicas para la gestión retributiva			
Créditos ECTS	2.0	Carácter	Obligatorias

Descripción de la asignatura 3.3

Denominación de la asignatura			
Fiscalidad de la compensación. Compensación y fiscalidad del expatriado			
Créditos ECTS	2.0	Carácter	Obligatorias

Descripción de la asignatura 3.4

Denominación de la asignatura			
Retribución Variable y Sistemas Alternativos de Recompensa			
Créditos ECTS	5.0	Carácter	Obligatorias

Descripción de la materia principal 4

Denominación de la materia	Marco Jurídico de la Función de Recursos Humanos	Créditos ECTS	4.0	Carácter	Obligatorias
Unidad temporal	2 ^{er} trimestre	Requisitos previos			Ninguno
Sistemas de evaluación					
Convocatoria Ordinaria:					
1. Participación, prácticas, proyectos o trabajo de asignatura				25%	
2. Exámenes parciales. (Opcional)				25%	
3. Prueba objetiva final. (trabajo o examen) al menos,				50 %	
<p>Para poder hacer media con las ponderaciones anteriores es necesario obtener al menos una calificación de 5 en la prueba objetiva final.</p>					
Convocatoria Extraordinaria:					
<p>La prueba objetiva final extraordinaria se valorará en un 70%. Las calificaciones obtenidas por prácticas y trabajos presentados en convocatoria ordinaria valdrán el 30%.</p>					
Actividades formativas con su contenido en ECTS, su metodología de enseñanza y aprendizaje, y su relación con las competencias que debe adquirir el estudiante					
<p><u>Clases de Teoría:</u> Lección magistral y seminarios. (4 ECTS) 100h, 60% Presencialidad CE44-CE49</p> <p><u>Actividades Prácticas:</u> Aplicación del método del caso, lectura de notas técnicas, talleres específicos y exposición y discusión de temas concretos. (4 ECTS) 100h, 80% Presencialidad CE44-CE49</p> <p><u>Trabajo personal:</u> Trabajos individuales o en grupo con o sin defensa ante el profesor. (3 ECTS) 75h, 100% Presencialidad CE44-CE49</p>					
Observaciones/aclaraciones por módulo o materia					
Breve descripción del contenido:					
<p>El contenido de la materia tratará con cierto detalle, a través de las diferentes sesiones teóricas y prácticas, las siguientes asignaturas:</p>					
<p>§ <i>Relaciones laborales:</i> Explica, desde un punto de vista muy práctico, los principales problemas que se suscitan en las relaciones laborales en el seno de las empresas y sus soluciones legales: procedimiento selección, modalidades contractuales, sanciones, despidos, permisos, relaciones colectivas, etc.</p>					
<p>§ <i>Gestión de nóminas y Seguridad Social:</i> Recoge los conocimientos necesarios que les permitan comprender los conceptos de la nómina y la interacción entre todos ellos para poder calcular e interpretar este concepto.</p>					
<p>§ <i>Prevención de riesgos laborales:</i> Comprende los aspectos esenciales de la materia en cuatro apartados: Aspectos Legales, Obligaciones y Sanciones, La gestión de la prevención de riesgos laborales y la Auditoría de los sistemas de prevención.</p>					
Descripción de las competencias					

- CG1.- Adquirir conocimientos actualizados sobre las distintas áreas que abarca un departamento de recursos humanos o una asesoría en dicha materia.
- CG2.- Entender la información relevante, su contexto y cómo aplicarla a situaciones complejas, teniendo en cuenta cómo afecta a la empresa.
- CG3.- Dominar las técnicas que le permitan obtener y analizar información, evaluar su relevancia y validez, sintetizarla y adaptarla al contexto.
- CG4.- Saber enfrentarse a situaciones complejas de forma creativa, con juicio crítico. Aún con información incompleta, asumir riesgos, tomar decisiones y comunicarlas a cualquier tipo de audiencia.
- CG5.- Saber comunicarse correctamente tanto oralmente como por escrito, utilizando –cuando sea preciso- la tecnología más actual.
- CG6.- Actuar de forma autónoma en la planificación e implementación de proyectos y encargos.
- CG7.- Desempeñar diferentes roles dentro de un equipo de asesores o dentro de un departamento de recursos humanos de una empresa.
- CG8.- Reconocer las necesidades del cliente o de la empresa y habilidad para gestionarlas.
- CG9.- Actuar de forma autónoma en un marco de libertad responsable.
- CG10.- Aportar valor mediante su creatividad y participación.
- CE44. Aplicar las distintas modalidades de contratos de trabajo y relaciones laborales especiales.
- CE45. Comprender el sistema de representación de los trabajadores en la empresa, el diálogo social y la negociación colectiva en las organizaciones empresariales.
- CE46. Conocer el sistema español de seguridad social y su incidencia en la gestión empresarial, principalmente en sus responsabilidades y costes.
- CE47. Conocer la legislación referida a prevención de riesgos laborales y las infracciones y sanciones en esta materia.
- CE48. Comprender la posición de RR.HH. como gestor de la prevención.
- CE49. Saber calcular nóminas aplicando la legislación laboral vigente.

Descripción de la asignatura 4.1

Denominación de la asignatura			
Relaciones Laborales			
Créditos ECTS	2.0	Carácter	Obligatorias

Descripción de la asignatura 4.2

Denominación de la asignatura			
Gestión de nóminas y Seguridad Social			
Créditos ECTS	1.0	Carácter	Obligatorias

Descripción de la asignatura 4.3

Denominación de la asignatura			
Prevención de riesgos laborales			
Créditos ECTS	1.0	Carácter	Obligatorias

Descripción de la materia principal 5

Denominación de la materia	Área Práctica Integrada	Créditos ECTS	2.0	Carácter	Obligatorias						
Unidad temporal		1º trimestre	Requisitos previos		Ninguno						
Sistemas de evaluación											
<p>Convocatoria Ordinaria:</p> <table> <tr> <td>1. Participación, prácticas, proyectos o trabajo de asignatura</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>2. Exámenes parciales. (Opcional)</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>3. Prueba objetiva final. (trabajo o examen) al menos,</td> <td>50 %</td> </tr> </table> <p>Para poder hacer media con las ponderaciones anteriores es necesario obtener al menos una calificación de 5 en la prueba objetiva final.</p> <p>Convocatoria Extraordinaria: La prueba objetiva final extraordinaria se valorará en un 70%. Las calificaciones obtenidas por prácticas y trabajos presentados en convocatoria ordinaria valdrán el 30%.</p>						1. Participación, prácticas, proyectos o trabajo de asignatura	35%	2. Exámenes parciales. (Opcional)	15%	3. Prueba objetiva final. (trabajo o examen) al menos,	50 %
1. Participación, prácticas, proyectos o trabajo de asignatura	35%										
2. Exámenes parciales. (Opcional)	15%										
3. Prueba objetiva final. (trabajo o examen) al menos,	50 %										
Actividades formativas con su contenido en ECTS, su metodología de enseñanza y aprendizaje, y su relación con las competencias que debe adquirir el estudiante											
<p><u>Clases de Teoría:</u> Lección magistral y seminarios. (1 ECTS) 25 h, 60% Presencialidad CE50-CE52</p> <p><u>Actividades Prácticas:</u> Aplicación del método del caso, lectura de notas técnicas, talleres específicos y exposición y discusión de temas concretos. (1 ECTS) 25h, 80% Presencialidad CE50-CE52</p>											
Observaciones/aclaraciones por módulo o materia											
<p>Breve descripción del contenido: El contenido de la materia tratará con cierto detalle, a través de las diferentes sesiones teóricas y prácticas, las siguientes asignaturas:</p> <p>§ <i>Outdoor training. Seminarios de presentación de empresa:</i> Desarrolla el método que, mediante el estudio y resolución de casos reales, integra los conocimientos adquiridos en las diferentes áreas del programa.</p>											
Descripción de las competencias											
<p>CG1.- Adquirir conocimientos actualizados sobre las distintas áreas que abarca un departamento de recursos humanos o una asesoría en dicha materia.</p> <p>CG2.- Entender la información relevante, su contexto y cómo aplicarla a situaciones complejas, teniendo en cuenta cómo afecta a la empresa.</p> <p>CG3.- Dominar las técnicas que le permitan obtener y analizar información, evaluar su relevancia y validez, sintetizarla y adaptarla al contexto.</p> <p>CG4.- Saber enfrentarse a situaciones complejas de forma creativa, con juicio crítico. Aún con información incompleta, asumir riesgos, tomar decisiones y comunicarlas a cualquier tipo de</p>											

audiencia.

CG5.- Saber comunicarse correctamente tanto oralmente como por escrito, utilizando –cuando sea preciso- la tecnología más actual.

CG6.- Actuar de forma autónoma en la planificación e implementación de proyectos y encargos.

CG7.- Desempeñar diferentes roles dentro de un equipo de asesores o dentro de un departamento de recursos humanos de una empresa.

CG8.- Reconocer las necesidades del cliente o de la empresa y habilidad para gestionarlas.

CG9.- Actuar de forma autónoma en un marco de libertad responsable.

CG10.- Aportar valor mediante su creatividad y participación.

CE50. Adquirir la visión de RR.HH. propia de la consultoría y de un departamento interno de empresa.

CE51. Resolver problemas en procesos de fusiones y adquisiciones suscitados por la integración de equipos humanos de empresas diferentes.

CE52. Saber integrarse en un equipo y aprender a gestionar el cambio.

Descripción de la asignatura 5.1

Denominación de la asignatura			
Outdoor training. Seminarios de presentación de empresa			
Créditos ECTS	2.0	Carácter	Obligatorias

Descripción de la materia principal 6

Denominación de la materia	Seminarios	Créditos ECTS	3.0	Carácter	Obligatorias						
Unidad temporal	1º, 2º y 3º trimestre		Requisitos previos	Ninguno							
Sistemas de evaluación											
<p>Convocatoria Ordinaria:</p> <table> <tr> <td>1. Participación, prácticas, proyectos o trabajo de asignatura</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>2. Exámenes parciales. (Opcional)</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>3. Prueba objetiva final. (trabajo o examen) al menos,</td> <td>50 %</td> </tr> </table> <p>Para poder hacer media con las ponderaciones anteriores es necesario obtener al menos una calificación de 5 en la prueba objetiva final.</p> <p>Convocatoria Extraordinaria: La prueba objetiva final extraordinaria se valorará en un 70%. Las calificaciones obtenidas por prácticas y trabajos presentados en convocatoria ordinaria valdrán el 30%.</p>						1. Participación, prácticas, proyectos o trabajo de asignatura	25%	2. Exámenes parciales. (Opcional)	25%	3. Prueba objetiva final. (trabajo o examen) al menos,	50 %
1. Participación, prácticas, proyectos o trabajo de asignatura	25%										
2. Exámenes parciales. (Opcional)	25%										
3. Prueba objetiva final. (trabajo o examen) al menos,	50 %										
Actividades formativas con su contenido en ECTS, su metodología de enseñanza y aprendizaje, y su relación con las competencias que debe adquirir el estudiante											
<p><u>Clases de Teoría:</u> Lección magistral y seminarios. (1 ECTS) 25h, 60% Presencialidad CE53-CE58</p> <p><u>Actividades Prácticas:</u> Aplicación del método del caso, lectura de notas técnicas, talleres específicos y exposición y discusión de temas concretos. (1 ECTS) 25h; 80% Presencialidad CE53-CE58</p> <p><u>Trabajo personal:</u> Trabajos individuales o en grupo con o sin defensa ante el profesor. (1 ECTS) 25h, 100% Presencialidad CE53-CE58</p>											
Observaciones/aclaraciones por módulo o materia											
<p>Breve descripción del contenido: El contenido de la materia tratará con cierto detalle, a través de las diferentes sesiones teóricas y prácticas, las siguientes asignaturas:</p> <p>§ <i>Asignatura 6.1:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Presentaciones eficaces y Técnicas de comunicación oral:</i> son las técnicas de comunicación verbal y no verbal. - <i>Técnicas de comunicación escrita:</i> son las normas ortográficas que generan los errores más habituales, se estudian a través de ejercicios prácticos - <i>Informática Aplicada:</i> es el paquete Office (word, excell y power point). <p>§ <i>Asignatura 6.2:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Gestión del tiempo:</i> es la manera para poder gestionar el tiempo de la manera más eficaz posible conforme a diferentes técnicas que permiten manejar los imprevistos que afectan al trabajo diario, seleccionar aquellas funciones que se pueden delegar y organizar reuniones de forma eficaz. - <i>Orientación Profesional:</i> son los conocimientos y habilidades necesarios para poder superar 											

con éxito los procesos de selección, a través del estudio de las mejores técnicas de realización de entrevistas, conocimiento de los test psicotécnicos más utilizados y prácticas de dinámicas de grupo).

§ *Asignatura 6.3:*

-*Técnicas de negociación:* son las maneras de potenciar la capacidad de negociación con clientes, proveedores u otros departamentos a través de los aspectos influyentes en la negociación (voz, lenguaje corporal, forma de vestir).

Descripción de las competencias

- CG1.- Adquirir conocimientos actualizados sobre las distintas áreas que abarca un departamento de recursos humanos o una asesoría en dicha materia.
- CG2.- Entender la información relevante, su contexto y cómo aplicarla a situaciones complejas, teniendo en cuenta cómo afecta a la empresa.
- CG3.- Dominar las técnicas que le permitan obtener y analizar información, evaluar su relevancia y validez, sintetizarla y adaptarla al contexto.
- CG4.- Saber enfrentarse a situaciones complejas de forma creativa, con juicio crítico. Aún con información incompleta, asumir riesgos, tomar decisiones y comunicarlas a cualquier tipo de audiencia.
- CG5.- Saber comunicarse correctamente tanto oralmente como por escrito, utilizando –cuando sea preciso- la tecnología más actual.
- CG6.- Actuar de forma autónoma en la planificación e implementación de proyectos y encargos.
- CG7.- Desempeñar diferentes roles dentro de un equipo de asesores o dentro de un departamento de recursos humanos de una empresa.
- CG8.- Reconocer las necesidades del cliente o de la empresa y habilidad para gestionarlas.
- CG9.- Actuar de forma autónoma en un marco de libertad responsable.
- CG10.- Aportar valor mediante su creatividad y participación.

- CE53. Desarrollar habilidades para resolver situaciones de negociación.
- CE54. Analizar los diferentes escenarios negociadores y actuar en consecuencia.
- CE55. Planificar la agenda a corto, medio y largo plazo.
- CE56. Elaborar informes, gráficos y presentaciones de empresa.
- CE57. Desarrollar un modelo para la implantación de la gestión socialmente responsable basada en el diálogo con los grupos de interés y en el ciclo de la mejora continua y el seguimiento de indicadores.
- CE58. Analizar las principales normas y estándares internacionales y nacionales para su integración y despliegue en la estrategia y las operaciones de la empresa.

Descripción de la asignatura 6.1

Denominación de la asignatura			
Presentaciones eficaces y técnicas de comunicación oral; Técnicas de comunicación escrita e Informática Aplicada			
Créditos ECTS	1.0	Carácter	Obligatorias

Descripción de la asignatura 6.2

Denominación de la asignatura

Gestión del tiempo y Orientación Profesional			
Créditos ECTS	1.0	Carácter	Obligatorias

Descripción de la asignatura 6.3

Denominación de la asignatura			
Técnicas de negociación			
Créditos ECTS	1.0	Carácter	Obligatorias

Descripción de la materia principal 7

Denominación de la materia	Trabajo de Fin de Máster	Créditos ECTS	8	Carácter	Obligatoria
Unidad temporal		3er Trimestre		Requisitos previos	Haber cursado o estar cursando las restantes materias. Para realizar el Trabajo de Fin de Máster es necesario poner en práctica todo lo aprendido durante el Máster.

Sistemas de evaluación

FORMA DE EVALUACIÓN PREVISTA:

Convocatoria Ordinaria:

Trabajo de Fin de Máster

Trabajo en equipo y documento final50%

Defensa individual del trabajo.....50%

Restricciones y explicación de la ponderación.

El Trabajo Final de Máster será evaluado por un tribunal formado por profesores de la titulación y por profesionales de reconocido prestigio.

Convocatoria Extraordinaria:

En caso de que el Tribunal juzgue que el Trabajo no alcanza un nivel de calidad y adecuación a los condicionantes de partida digno de ser evaluado con un 5, el alumno tiene un plazo de un mes para presentar un nuevo Trabajo.

Si la nota final del Trabajo no alcanza un 5, el alumno tienen un plazo de tres meses para presentar un nuevo Trabajo que mejore la nota de la convocatoria ordinaria de forma tal que, siguiendo las ponderaciones establecidas para la convocatoria ordinaria, alcance o supere la nota de 5.

Actividades formativas con su contenido en ECTS, su metodología de enseñanza y aprendizaje, y su relación con las competencias que debe adquirir el estudiante

Trabajo de Fin de Máster:

Tutorías y desarrollo del Trabajo (individualmente o en equipo): El estudiante será tutorizado por un profesor doctor de la Universidad Antonio de Nebrija para enfocar, desarrollar y presentar

adecuadamente el trabajo final. Asimismo, el Trabajo de Fin de Master deberá realizarse individualmente. CE60; 196h; 100% Presencialidad

Presentación del Trabajo: Una vez generado y finalizado el correspondiente proyecto deberá ser presentado y defendido ante un tribunal de expertos, quienes evaluarán y calificarán el mismo junto con el tutor. CE60; 4h; 90% Presencialidad

Observaciones/aclaraciones por módulo o materia

Breve descripción del contenido:

Trabajo de Fin de Máster: El Trabajo tiene varios objetivos. Por una parte, se pretende conseguir una integración vertical de todos los conocimientos y desarrollo de capacidades de todas las materias de la titulación de forma que se ayude a conseguir un perfil de capacidades coherente con los objetivos del Máster, de las demandas de la empresa y de la sociedad. Por otra parte, se pretende crear una situación en la que los alumnos se vean obligados a ejercitarse en procesos de tomas de decisiones bajo presión, tiempo limitado y escasez de información, lo más semejantes que sea posible a las que tiene que afrontar un experto financiero. Por último, se intenta crear la ocasión para que el alumno tenga que ejercitarse en el trabajo en equipo, liderazgo, debate y aceptación de conclusiones, etc. El Trabajo será individual. Está dirigido por un Tutor (profesor doctor de la Universidad Antonio de Nebrija), se concreta en un documento – escrito que tiene que ser defendido simulando una presentación de un caso ante un tribunal formado por profesores – al menos uno de ellos doctor de una Universidad diferente a la Universidad Antonio de Nebrija- y profesionales de prestigio y relevancia en el mundo financiero.

Descripción de las competencias

CG1.- Adquirir conocimientos actualizados sobre las distintas áreas que abarca un departamento de recursos humanos o una asesoría en dicha materia.

CG2.- Entender la información relevante, su contexto y cómo aplicarla a situaciones complejas, teniendo en cuenta cómo afecta a la empresa.

CG3.- Dominar las técnicas que le permitan obtener y analizar información, evaluar su relevancia y validez, sintetizarla y adaptarla al contexto.

CG4.- Saber enfrentarse a situaciones complejas de forma creativa, con juicio crítico. Aún con información incompleta, asumir riesgos, tomar decisiones y comunicarlas a cualquier tipo de audiencia.

CG5.- Saber comunicarse correctamente tanto oralmente como por escrito, utilizando – cuando sea preciso- la tecnología más actual.

CG6.- Actuar de forma autónoma en la planificación e implementación de proyectos y encargos.

CG7.- Desempeñar diferentes roles dentro de un equipo de asesores o dentro de un departamento de recursos humanos de una empresa.

CG8.- Reconocer las necesidades del cliente o de la empresa y habilidad para gestionarlas.

CG9.- Actuar de forma autónoma en un marco de libertad responsable.

CG10.- Aportar valor mediante su creatividad y participación.

CE60. Obtener, analizar y evaluar información relevante en el sector.

--

Descripción de la asignatura 7.1

Denominación de la asignatura			
Trabajo de Fin de Master			
Créditos ECTS	8.0	Carácter	Obligatoria

Descripción de la materia principal 8

Denominación de la materia	Prácticas	Créditos ECTS	4.0	Carácter	Obligatoria
Unidad temporal	3er Trimestre		Requisitos previos	Haber cursado o estar cursando las restantes materias.	

Sistemas de evaluación

FORMA DE EVALUACIÓN PREVISTA:

Convocatoria Ordinaria:

Prácticas externas en empresa

Desempeño del alumno realizada por la empresa de acogida.....75%
Informe realizado por el alumno25%

Restricciones y explicación de la ponderación.

Las prácticas externas en empresas se someten a doble evaluación. Por una parte, la empresa en la que el alumno desarrolla su periodo de prácticas emite un informe evaluatorio de su desempeño en la misma. Por otra parte, el alumno tiene que realizar un informe escrito en el que describe las actividades desarrolladas en la empresa y la aplicación realizada en la misma de los conocimientos, habilidades y destrezas aprendidas en el Máster. Dicho informe es juzgado y evaluado por el Responsable de Programa.

Convocatoria Extraordinaria:

Si la nota final de Prácticas no alcanza un 5, el alumno tienen un plazo de 6 meses para desarrollar un nuevo periodo de prácticas de forma tal que, siguiendo las ponderaciones establecidas para la convocatoria ordinaria, alcance o supere la nota de 5.

Actividades formativas con su contenido en ECTS, su metodología de enseñanza y aprendizaje, y su relación con las competencias que debe adquirir el estudiante

Prácticas Externas: El alumno puede complementar el Trabajo con unas prácticas acreditadas en empresa, preferentemente relacionadas con el campo concreto del Trabajo de Fin de Master, para intensificar el enfoque práctico y profesional del programa, y para desarrollar adecuadamente los conocimientos y habilidades planteadas. (4 ECTS) (CE59, 100h, 100% Presencialidad)

Observaciones/aclaraciones por módulo o materia

Breve descripción del contenido:

Prácticas externas: La realización de un periodo de prácticas en empresas tiene también varios objetivos. Por una parte, intenta servir de puente al alumno entre la experiencia vital de un estudiante y la del desempeño de un puesto de trabajo en una empresa. Por otra parte, sirve de campo de experiencia para la aplicación de los conocimientos adquiridos y para observar en la realidad como se desarrolla la aplicación de dichos conocimientos por profesionales de mucha mayor experiencia. El alumno tiene un tutor en el Centro de Estudios al cual puede acudir para cualquier resolución o duda de cualquier problema que se plantee. El tutor está en contacto con los responsables de la empresa en la que el alumno desarrolla su periodo de prácticas. A la finalización de dicho periodo, la empresa emite un informe evaluatorio del desempeño del alumno, al mismo tiempo que el alumno tiene que escribir un informe sobre su actividad durante las prácticas. El Centro de Estudios dispone de un departamento especializado denominado DOP que se responsabiliza de la gestión y administración de las prácticas externas. El tutor del alumno y el Responsable del Programa están en contacto constante con el DOP para facilitar la realización del periodo de prácticas externas.

Descripción de las competencias

- CG1.- Adquirir conocimientos actualizados sobre las distintas áreas que abarca un departamento de recursos humanos o una asesoría en dicha materia.
- CG2.- Entender la información relevante, su contexto y cómo aplicarla a situaciones complejas, teniendo en cuenta cómo afecta a la empresa.
- CG3.- Dominar las técnicas que le permitan obtener y analizar información, evaluar su relevancia y validez, sintetizarla y adaptarla al contexto.
- CG4.- Saber enfrentarse a situaciones complejas de forma creativa, con juicio crítico. Aún con información incompleta, asumir riesgos, tomar decisiones y comunicarlas a cualquier tipo de audiencia.
- CG5.- Saber comunicarse correctamente tanto oralmente como por escrito, utilizando – cuando sea preciso- la tecnología más actual.
- CG6.- Actuar de forma autónoma en la planificación e implementación de proyectos y encargos.
- CG7.- Desempeñar diferentes roles dentro de un equipo de asesores o dentro de un departamento de recursos humanos de una empresa.
- CG8.- Reconocer las necesidades del cliente o de la empresa y habilidad para gestionarlas.
- CG9.- Actuar de forma autónoma en un marco de libertad responsable.
- CG10.- Aportar valor mediante su creatividad y participación.

CE59. Coordinar los aspectos más relevantes y desarrollar un trabajo en el sector de los RRHH

Descripción de la asignatura 8.1

Denominación de la asignatura			
Prácticas Externas			
Créditos ECTS	4.0	Carácter	Obligatoria

6. PERSONAL ACADÉMICO

De acuerdo con el Convenio de creación del Centro de Estudios Garrigues, el profesorado y otro personal necesario para la impartición y desarrollo del Máster es contratado por el Centro de Estudios Garrigues o por la Universidad Antonio de Nebrija, y puesto a disposición del Instituto para el desarrollo de las funciones correspondientes.

La dirección del Máster corresponde a D. Antonio Ortega, Director del Área de Recursos Humanos del Centro de Estudios Garrigues, quien ha sido nombrado por el director del Centro.

La coordinación del citado Máster y las funciones de carácter administrativo corresponden a las personas designadas al efecto por el Centro de Estudios Garrigues, con excepción de las funciones relacionadas con la gestión de expedientes académicos y emisión de títulos, que corresponden a la Universidad Antonio de Nebrija.

Además del personal docente, el Centro de Estudios cuenta con una plantilla fija total de 15 personas dedicadas a las funciones de recepción, biblioteca, secretaría (admisiones, certificados, expediente, etc.), apoyo informático, tutoría personalizada, coordinación logística y planificación de calendarios, documentación y reprografía, medios y recursos materiales, personal de limpieza, etc.

Asimismo, el Centro de Estudios recibe el apoyo de diversas personas pertenecientes a la plantilla de la Universidad de Nebrija.

El Centro de Estudios asimila e interioriza la igualdad y el derecho al trabajo en todos sus estamentos: puestos directivos, puestos ejecutivos, administrativos y personal de apoyo. La muestra más palpable es la encuesta de personal que arroja un 73 % de mujeres frente a un 27 % de hombres.

Por la normativa actual el Centro de Estudios Garrigues no se encuentra obligado a desarrollar Planes de Igualdad, pero abordamos y tomamos medidas sobre todos ellos como son:

La conciliación de la vida familiar y profesional.

La adaptación y flexibilización de la jornada de trabajo.

Permisos de trabajo y reducciones de jornada por cuidado según los porcentajes establecidos en la Ley de Igualdad.

Además, el Centro de Estudios cumple con la normativa establecida en lo que se refiere a la contratación de personas con discapacidad física o psíquica, superando el 2 % que establece la ley.

Consideraciones generales sobre el personal docente

El personal académico disponible que impartirá el Máster cuenta con la *venia docendi* de la Universidad Antonio de Nebrija. Esta autorización está fundamentada en el

cumplimiento de los requisitos que para impartir los estudios universitarios oficiales de Máster son necesarios a juicio de la Universidad.

En efecto, las cualificaciones generales de los 41 profesores son:

- 10 profesores doctores
- 3 más están en fase de elaboración de su Tesis Doctoral
- De ellos, 20 poseen –además– la titulación Master
- 35 de los 37 son directivos con responsabilidades directas en el área de Recursos Humanos y, además, tienen experiencia docente en Máster de prestigio anteriores a la actual regulación de estos títulos (R. D. 1393/2007). Todos tienen experiencia al menos durante 10 años y 22 de ellos más de 15.

Por lo que se refiere a la mencionada formación especializada del profesorado, queremos resaltar que está adecuada, no solo a los Recursos Humanos en sentido genérico, sino a cada una de las áreas que se imparten en el Máster.

LA EMPRESA Y LOS RRHH

Hay 8 profesores para impartir esta materia. 2 son doctores y 1 está en posesión del DEA. 3 de ellos tienen titulación de Máster. Todos aúnan una dilatada experiencia en el campo de los RRHH, siendo algunos de ellos directivos.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RRHH

Son 10 los profesores que impartirán clases en esta materia. Uno (1) es doctor. 5 tienen una titulación Master. Todos tienen experiencia en departamentos de RRHH.

COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

Trabajan esta materia 8 profesores. Uno (1) es doctor. 3 tienen una titulación Master. Todos son profesionales por lo específico del tema.

MARCO JURÍDICO DE LA FUNCIÓN DE RRHH

Los profesores de esta materia son 3. Uno (1) es doctor, otro tiene una titulación Master. Este apartado se centra más en temas de tipo jurídico teórico-práctico, por lo que el perfil es más docente que profesional.

ÁREA PRÁCTICA INTEGRADA

Impartirían esta materia 2 profesores. Uno (1) es doctor y el otro posee una titulación Master.

SEMINARIOS

Se dispone de 11 profesores para impartir esta materia, de los cuales 4 son doctores, y 2 poseen una titulación de Master. Todos tienen experiencia en formación de habilidades directivas desde hace varios años.

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

Los tutores de los trabajos de fin de Máster serán profesores doctores.

Personal académico necesario

Con la finalidad de poder completar el claustro disponible, el Centro de Estudios está en proceso de búsqueda del siguiente personal académico:

Personal académico necesario			
Categoría	Experiencia	Tipo de vinculación con la universidad	Adecuación a los ámbitos de conocimiento
Profesor asociado Doctor	Doctor, con al menos tres años de experiencia docente e investigadora y cinco años de experiencia profesional	Tiempo parcial	Necesarios 2 en la Materia de Gestión estratégica de RRHH
Profesor asociado Doctor	Doctor, con al menos tres años de experiencia docente e investigadora y cinco años de experiencia profesional	Tiempo parcial	Necesario 1 en la Materia de Compensación y Beneficios

Personal de Apoyo disponible

Tipo de Vinculación	Titulación	Experiencia Profesional
Tiempo completo. Director del Centro	Ingeniero Industrial Superior	Tras desarrollar su carrera profesional en el ámbito de la Administración Pública, se incorpora a Arthur Andersen para desarrollar el proyecto del Centro de Estudios Garrigues donde ocupa la figura de Director General desde el inicio.
Tiempo parcial. Director Máster	Licenciado en Derecho / Programa de Alta Dirección de Empresas / Programa de doctorado en dirección de empresas en la Complutense (en curso)	Funciones de dirección en el BBVA durante 9 años, con 12 años de experiencia en el ámbito de los Recursos Humanos.
Tiempo completo. Directora académica	Licenciada en Derecho / Máster en RR. HH.	Tras realizar el Master en RRHH se incorpora al Centro como responsable de los programas en RRHH. Posteriormente adquiere nuevas responsabilidades y desde hace 4 años es la Directora Académica del Centro.
Tiempo completo. Directora de marketing y relaciones institucionales	Licenciada en Derecho / Master en Comunidades Europeas / Programa de Desarrollo Directivo / Curso Superior de Recursos Humanos / Doctorado, realización completa de los cursos en Derecho Internacional Publico y Privado	Desarrollando, desde el origen del Centro de Estudios, diferentes funciones, en especial, cabe destacar el diseño y ejecución de la campaña de marketing y comunicación.
Tiempo completo. Directora jurídico-financiera	Licenciada en Derecho y Diplomada en CC. Empresariales	En el año 1995 empezó ejerciendo la función de jefe de estudios y docente de Contabilidad Básica y de derecho Notarial y Registral. Desde el año 2005 es la directora jurídico-financiera del Centro de Estudios Garrigues.
Tiempo completo. Responsable académica	Licenciada en Derecho / Máster en RR. HH. / Máster	Desde hace cinco años y medio Responsable de los Programas del Área

	en Prevención en Riesgos Laborales / Executive en Relaciones Laborales / Executive en Empresa y Finanzas para Abogados	Financiera y Tributaria y en la actualidad también coordinadora de los programas Executive en el Centro de Estudios Garrigues
Tiempo completo. Responsable de Programa	Licenciada en Administración y Dirección de Empresas / Módulo en Compensación y Beneficios / Cursando Máster Executive en Relaciones Laborales	Desempeñó durante varios años la labor de Técnico de Recursos Humanos en una importante multinacional. Es Responsable de los Programas Máster en Recursos Humanos y Máster executive en Recursos Humanos en el Centro de Estudios Garrigues.
Tiempo completo. Responsable de Formación In Company	Ingeniero Agrónomo / Cursando Máster Executive en Finanzas y Gestión de Carteras	Experiencia en gestión comercial, diseño de programas de formación a medida en el ámbito jurídico-legal, fiscal, financiero y de recursos humanos. Responsable de Formación In Company del Centro de Estudios Garrigues, con siete años de experiencia en este ámbito.
Tiempo completo. Secretaria de dirección	Licenciada en Filología / Máster Executive en RR. HH.	Asistente a la dirección, y gestión del proceso de admisión de alumnos y del personal de administración, con 17 años de experiencia en este ámbito, siete de los cuales en el Centro de Estudios Garrigues.
Tiempo completo. Informático		Desde el año 1997 pertenece al equipo de I+D del Centro de Estudios Garrigues como Responsable del departamento informático y es docente del módulo de informática aplicada del Centro.
Tiempo completo. Responsable de antiguos alumnos	Licenciada en Derecho / Máster en RR. HH.	Responsable de antiguos alumnos y apoyo en la coordinación de Programas de Formación In Company en el Centro de Estudios Garrigues. Experiencia previa en el departamento de recursos humanos en una empresa del sector de la Banca Privada.
Tiempo completo. Responsable de documentación	Licenciada en Documentación	Responsable de documentación con ocho años de experiencia en el ámbito de la biblioteconomía y la documentación.
Tiempo completo. Documentalista		Auxiliar del departamento de documentación en el Centro de Estudios Garrigues, con experiencia en el ámbito de la biblioteconomía.
Tiempo completo. Auxiliar administrativa	Cursando Máster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial (ESIC)	Auxiliar de desarrollo de funciones administrativas y de gestión comercial en el Centro de Estudios Garrigues, con experiencia de ocho años en este ámbito.
Tiempo completo. Auxiliar administrativo		Auxiliar administrativo en Arthur Andersen. Responsable de Servicios Generales del edificio y apoyo del departamento informático en el Centro de Estudios Garrigues, con diez años de experiencia en este ámbito.
Tiempo completo. Auxiliar administrativa		Auxiliar administrativo en el Centro de Estudios Garrigues, con diez años de experiencia en este ámbito.

Tiempo completo. Auxiliar administrativa		Funciones administrativas en distintas empresas, que son las mismas que sigue ejerciendo en el Centro de Estudios Garrigues.
Tiempo completo. Auxiliar administrativa	Licenciada en Ciencias del Trabajo / Diplomada en Turismo / Cursando Máster Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales	Ha sido Secretaria del Dpto. de Admisiones en el Centro de Ampliación de Estudios, Sección Doctorados, de la Universidad Carlos III de Madrid. Experiencia como Auxiliar Administrativo en diferentes empresas, entre otras, en el Ministerio de Defensa.
Tiempo completo. Auxiliar administrativo		Auxiliar de Servicios Generales del edificio y apoyo del departamento informático en el Centro de Estudios Garrigues, con 6 meses de experiencia en este ámbito.

7. RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS

7.1.- Justificación de que los medios materiales y servicios clave disponibles (espacios, instalaciones, laboratorios, equipamiento científico, técnico o artístico, biblioteca y salas de lectura, nuevas tecnologías, etc.) son adecuados para garantizar el desarrollo de las actividades formativas planificadas, observando los criterios de accesibilidad universal y diseño para todos

1. Espacios, instalaciones y equipamiento

El Centro de Estudios cuenta con un edificio de 3.100 m² situado en el Paseo de Recoletos, 35, de Madrid. Se trata de una zona muy bien comunicada, en el eje central de la ciudad, con acceso desde la calle. Dicho edificio está dividido en 7 plantas, entre las que se reparten las siguientes instalaciones:

- **Aulas**, hasta un total 9, con una capacidad para:
 - 3 aulas con capacidad para 42 personas, cada una
 - 4 aulas con capacidad para 28 personas, cada una
 - 2 aulas con capacidad para 23 personas, cada una

Todas las aulas cuentan con los siguientes servicios y medios:

- Proyector, que en las 7 aulas de mayor capacidad son fijos (de techo y ocultables) y en las 2 restantes móviles
- Pantallas de proyección
- Sistema de megafonía: micrófono y altavoces (incrustados en el techo)

- Ordenador en el puesto del profesor, que es fijo en las 7 aulas de mayor capacidad y portátil en las 2 restantes.
 - Caja de conexiones, en el puesto del profesor, que permite la conexión de medios diversos (ordenador, DVD, equipos de audio, micrófonos, etc.) a los medios audiovisuales fijos de cada sala (megafonía y proyector).
 - Cableado especial que permite su uso para videoconferencia
 - Pizarra
 - Percheros y armarios para material
 - Luz natural y artificial, y sistemas de climatización para frío y calor
 - Puestos móviles que facilitan, cuando es preciso, el cambio de disposición para dinámicas o trabajos en grupo
- **Biblioteca, situada en la última planta, con:**
 - 24 puestos de estudio, con tomas individuales de red y corriente
 - 6 salas de trabajo en equipo, con capacidad para 4 personas cada una
 - 2.204 volúmenes y revistas especializadas
 - Prensa diaria
 - Acceso a Internet
 - Servicio de fotocopidora multifuncional (con escáner e impresora)
 - Ordenadores al servicio de los alumnos
 - **Sala de antiguos alumnos y profesores, situada en la planta semisótano, con:**
 - Pantalla de plasma para TV y DVD
 - Ordenadores con acceso a Internet
 - Impresora
 - **Sala de esparcimiento, al servicio de los alumnos, con:**
 - Zona habilitada para café y comidas, con 44 puestos
 - Pantalla de plasma para TV y DVD
 - Ordenadores con acceso a Internet
 - Servicio de fotocopidora multifuncional (con escáner e impresora)
 - **Zona de despachos y 4 salas de juntas, para el personal del Centro de Estudios, sus profesores y otros colaboradores**
 - **Centro de documentación, para la elaboración y reprografía de materiales**
 - **Servicio de taquillas para la custodia de objetos personales, ubicadas en todas las plantas en las que hay aulas de formación**

Asimismo, el Centro de Estudios tiene a su disposición un Auditorio que está situado en la sede del despacho Garrigues (C/ Hermosilla, 3), con capacidad para 138 personas.

Por último, indicar que, en virtud del acuerdo de constitución del Centro de Estudios Garrigues, como entidad adscrita a la Universidad Antonio de Nebrija, los alumnos del Centro de Estudios tienen también a su disposición las **instalaciones y servicios de la Universidad Antonio de Nebrija**, de acuerdo con las normas de uso y acceso de la propia Universidad.

2. Accesibilidad para discapacitados

El edificio en el que se ubica el Centro de Estudios cumple con los criterios de accesibilidad universal, según lo dispuesto en la Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad.

En este sentido, el edificio cuenta con una plataforma salva escaleras en el acceso desde el Paseo de Recoletos, así como aseos especialmente condicionados para minusválidos en la planta baja.

Todas las plantas del edificio son accesibles mediante los ascensores del edificio, salvo la planta ático/biblioteca por imposibilidad derivada de la propia estructura del edificio.

3. Nuevas tecnologías

Las instalaciones del Centro de Estudios cuentan con una única Red que, mediante un sistema combinado de software/hardware, permite convivir de forma segura e independiente a la red del Centro de Estudios con la red de los alumnos.

Por otro lado, todas las plantas cuentan con un cableado físico de Redes, en el que se distingue la red de alumnos de la del personal del Centro de Estudios, limitando el acceso de los alumnos a esta última.

En todas las plantas se puede acceder a la red vía wifi, es decir, mediante conexión inalámbrica.

En varias plantas los alumnos disponen de sistemas de impresión multifuncional, que se utilizan mediante dispositivos de control de acceso.

El Centro de Estudios cuenta con una sala con sistema de video-conferencia permanente. El resto de salas y aulas están cableadas para poder ser utilizadas como salas de video-conferencia cuando se requiera.

En las aulas de mayor capacidad los medios audiovisuales son fijos, es decir, el sistema de proyección es de techo y ocultable. Además, la megafonía esta empotrada en los techos.

La mesa del profesor cuenta con una caja que permite no solo la conexión del ordenador, sino de otros medios como videos, dvd's, equipos de audio, micrófonos, etc., de modo que todos los medios audiovisuales quedan interconectados.

La sala de esparcimiento y la biblioteca cuentan con ordenadores fijos para acceso a Internet.

Intranet de alumnos

Los alumnos cuentan con una Intranet propia. Este software está diseñado por proveedores externos y creado específicamente para el Centro de Estudios.

Está basado sobre una plataforma Microsoft Net y su sistema de bases de datos es SQL Server 2000.

El principal objetivo de la Intranet es establecer un canal de comunicación e información en tiempo real, sobre todos aquellos aspectos que se consideran esenciales en el buen funcionamiento del programa formativo, además de iniciar a los alumnos en la utilización de los métodos de trabajo propios de la empresa moderna.

Por ejemplificar brevemente estos dos aspectos básicos de la Intranet, diremos que cuenta con:

- Un sistema de “Noticias” que mantiene informado al alumno en todo lo referente al Centro de Estudios y sus actividades, así como en aspectos sociales afines a su actividad.
- Una agenda electrónica alimentada de forma automática desde los calendarios académicos y con otras actividades que se organizan por el Centro de Estudios.
- Otras utilidades como la gestión del expediente académico, las calificaciones, la biblioteca o las ofertas y descuentos para alumnos.

8. RESULTADOS DE APRENDIZAJE

El Máster está diseñado para que el proceso formativo se complete necesariamente dentro de un curso académico (es decir, el periodo comprendido entre octubre y julio del año natural siguiente). Por tanto, no es posible obtener el título mediante la obtención de créditos en distintos cursos académicos.

Las estimaciones que aquí se incluyen se basan en los resultados y experiencia acumulada desde 1994, año en el que tuvo lugar la primera promoción del Máster en Recursos Humanos en el que éste tiene su origen.

Dada la naturaleza y duración del programa, así como su coste económico, no es habitual el abandono del mismo una vez comenzado, salvo cuando concurren circunstancias muy excepcionales como el traslado geográfico o las relacionadas con razones médicas.

Históricamente, la tasa de graduación se sitúa en torno al 96 % y la de abandono en el 4 %.

Tasa de graduación	96.0	Tasa de abandono	4.0	Tasa de eficiencia	100.0
Denominación	Definición		Valor		

Progreso y los resultados de aprendizaje de los estudiantes

El rendimiento de los alumnos se mide a lo largo del curso mediante los siguientes métodos de evaluación:

- **Evaluación continua** a lo largo del curso, teniendo en cuenta aspectos relacionados con la adquisición de competencias personales y profesionales, asistencia, actitud y participación en clase.
- **Resolución de pruebas** orales y escritas, que persiguen asegurar la adquisición de los conocimientos necesarios para la resolución de problemas y suelen tener, como norma general, el carácter de casos prácticos.
- Además de las pruebas correspondientes a cada materia, se realizan las **Pruebas de Análisis Práctico Integrado**, que constituyen la principal herramienta de evaluación de competencias profesionales del alumno, ya que tienen por objeto el análisis y discusión de supuestos prácticos complejos, inspirados en situaciones reales, en los que se interrelacionan las diversas materias del curso con el fin de hallar la solución jurídica más idónea entre las distintas alternativas evaluadas. Se pretende familiarizar a los asistentes con las técnicas de planificación y asesoramiento jurídico y fiscal que permitan alcanzar la solución óptima dentro del respeto a la legalidad vigente, y comprobar su grado de evolución en aspectos tan cruciales para un profesional del área de Recursos Humanos, como son la capacidad de comunicación oral, la capacidad de síntesis, y de conclusión, la capacidad de negociación, y en definitiva la capacidad de resolución de problemas.
- **Elaboración de un informe sobre un supuesto práctico de final de programa**, que es expuesto oralmente ante un tribunal formado al efecto por miembros del claustro de profesores, expertos invitados y autoridades académicas.

9. SISTEMA DE GARANTÍA DE CALIDAD

<http://www.nebrija.com/unidad-tecnica-de-calidad-nebrija/index.php>

10. CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN

10.1. Cronograma de implantación del Título.

Las fechas previstas para la implantación y comienzo del Máster son las siguientes:

18 de febrero del 2008	Presentación de la Memoria del Máster
18 de agosto del 2008	Autorización oficial del Máster
1 de octubre del 2008	Inicio del curso académico

Curso de implantación

2008/2009

10.2 Procedimiento de adaptación: No procede

10.3 Enseñanzas que se extinguen: No procede

