

## Toma de decisiones en RRHH: finanzas y métricas en RRHH

**Máster Universitario en:** Dirección de Recursos Humanos y del Talento

**Materia:** Dirección estratégica de los Recursos Humanos

**Créditos:** 6 ECTS

**Programa:** Máster en Recursos Humanos

**Modalidad:** Presencial Full-Time / Hybrid-Learning

**Cuatrimestre:** Primero

**Carácter:** Obligatorio

**Idioma de impartición:** Español

**Año académico:** 2025/2026

## Índice

1. Presentación.....	3
2. Resultados de aprendizaje de la titulación.....	3
2.1. Conocimiento .....	4
2.2. Habilidades .....	4
2.3. Competencias .....	5
3. Resultados de aprendizaje de la materia .....	5
4. Contenidos .....	6
5. Metodología .....	6
6. Evaluación .....	8
7. Bibliografía.....	9

## 1. Presentación

La asignatura de Toma de Decisiones en RRHH: Finanzas y métricas en RRHH es fundamental en la formación de profesionales en el área de recursos humanos, ya que proporciona las herramientas necesarias para comprender y aplicar conceptos financieros en la toma de decisiones estratégicas relacionadas con el talento humano. En la actualidad, las organizaciones reconocen la importancia de alinear las decisiones en recursos humanos con los objetivos financieros y de rendimiento, lo que hace que esta asignatura sea crucial para la gestión eficaz del capital humano.

En primer lugar, la comprensión de los aspectos financieros en recursos humanos permite a los profesionales de RH evaluar el impacto económico de las decisiones relacionadas con la contratación, la retención, el desarrollo y la compensación del personal. Esto implica el análisis de costos asociados a cada etapa del ciclo de vida del empleado, así como la evaluación del retorno de la inversión en programas de desarrollo y capacitación.

Además, el uso de HR Metrics, o indicadores de recursos humanos, proporciona datos cuantitativos que permiten medir y evaluar el desempeño y la eficacia de las prácticas de recursos humanos. Estos indicadores incluyen métricas relacionadas con la productividad, el ausentismo, la rotación de personal, la satisfacción laboral, entre otros, que son fundamentales para la toma de decisiones informadas y basadas en evidencia.

Asimismo, la asignatura aborda la importancia de alinear las decisiones en recursos humanos con la estrategia financiera y operativa de la organización, lo que implica entender cómo las inversiones en capital humano impactan los resultados financieros a corto y largo plazo. Esto incluye la vinculación de la gestión del talento con la creación de valor para la empresa y la maximización del retorno de la inversión.

Por otro lado, la toma de decisiones en recursos humanos basada en aspectos financieros también implica la evaluación de riesgos asociados a las decisiones de contratación, retención y desarrollo del personal, así como la implementación de estrategias para mitigar dichos riesgos. Esto contribuye a una gestión más eficiente de los recursos humanos, alineada con la sustentabilidad financiera de la organización.

En resumen, la asignatura de Toma de Decisiones en Recursos Humanos: Finanzas y HR Metrics proporciona a los futuros profesionales de recursos humanos las habilidades y conocimientos necesarios para comprender, evaluar y tomar decisiones estratégicas fundamentadas en aspectos financieros y métricas de recursos humanos, contribuyendo así a una gestión eficaz del capital humano y al logro de los objetivos organizacionales.

## 2. Resultados de aprendizaje de la titulación

Los resultados de aprendizaje de la titulación aplicables a la materia se distribuyen de la siguiente manera:

## 2.1. Conocimiento

- RAT 1 El titulado/a será capaz de proporcionar una visión estratégica de los procedimientos y sistemas de trabajo en el contexto empresarial.
- RAT 2 El titulado/a será capaz de identificar las ideas y opiniones relevantes sobre la dirección estratégica de recursos humanos y del talento.
- RAT 3 El titulado/a será capaz de identificar problemas relevantes relacionados con la gestión de los recursos humanos en entornos organizacionales.
- RAT 4 El titulado/a será capaz de identificar la problemática y las dificultades de la gestión de los recursos humanos procedentes de la diversidad cultural de la organización.
- RAT 5 El titulado/a será capaz de distinguir las políticas de retribución de la organización, conociendo en profundidad los conceptos integrantes de la masa salarial y los costes de personal.
- RAT 6 El titulado/a será capaz de definir los perfiles de los puestos de trabajo para adecuarlos a los objetivos estratégicos y competitivos de la empresa.
- RAT 7 El titulado/a será capaz de interpretar las implicaciones de los contextos legales-institucionales-culturales sobre la gestión de las personas.
- RAT 8 El titulado/a podrá explicar las teorías sobre la dirección estratégica de los recursos humanos.

## 2.2. Habilidades

- RAT 9 El titulado/a podrá explicar cualquier conocimiento/información de forma clara y precisa, oralmente y por escrito, en catalán, castellano y en una tercera lengua, especialmente el inglés.
- RAT 10 El titulado/a podrá aplicar las tecnologías digitales (en los momentos necesarios) en su ámbito de conocimiento
- RAT 11 El titulado/a será capaz de organizar las funciones y responsabilidades en un departamento de recursos humanos teniendo en cuenta las capacidades de los colaboradores, así como las necesidades de la organización
- RAT 12 El titulado/a será capaz de aplicar métodos y criterios profesionales para el análisis y la resolución de problemas relacionados con el ámbito de la gestión estratégica de recursos humanos

- RAT 13 El titulado/a será capaz de aplicar la legislación del entorno laboral a la gestión de los recursos humanos en las organizaciones
- RAT 15 El titulado/a será capaz de utilizar la innovación en la dirección estratégica de los recursos humanos, desarrollo de personas y gestión del talento
- RAT 16 El titulado/a será capaz de estructurar las diferentes áreas funcionales y de negocio, para poder influir positivamente en los procesos y personas de la organización

### 2.3. Competencias

- RAT 17 El titulado/a podrá proponer soluciones innovadoras, creativas y emprendedoras en situaciones propias del ámbito profesional.
- RAT 18 El titulado/a será capaz de evaluar la sostenibilidad y el impacto social de las propuestas planteadas con responsabilidad ética, medioambiental y profesional.
- RAT 19 El titulado/a será capaz de aplicar la perspectiva de género en las tareas propias del ámbito profesional.
- RAT 20 El titulado/a será capaz de formular un sistema de control de la ejecución de las políticas de recursos humanos.
- RAT 21 El titulado/a será capaz de diseñar indicadores, cuadros de mando y procesos como instrumento de medición de los resultados de las personas, programas y proyectos de recursos humanos a nivel organizacional.
- RAT 22 El titulado/a será capaz de diseñar planes de carrera para cada puesto de trabajo con los perfiles competenciales requeridos por la organización.
- RAT 23 El titulado/a será capaz de diseñar procesos de reclutamiento y selección asegurando una contratación de recursos humanos eficiente.
- RAT 24 El titulado/a será capaz de calcular los costes de los recursos humanos y su repercusión en los costes generales de la empresa.
- RAT 25 El titulado/a será capaz de formular métodos para la generación de oportunidades laborales que cubran las necesidades de la organización.

## 3. Resultados de aprendizaje de la materia

Los resultados de aprendizaje de la materia para esta asignatura son los siguientes:

- RAM 3 El titulado/a será capaz de resolver correctamente los problemas laborales de la empresa mediante la aplicación de técnicas de conciliación en casos de simulación práctica.
- RAM 7 El titulado/a será capaz de proponer asertivamente procesos de cambio en el clima y la cultura de la organización, alineados con los valores, objetivos y conductas de la dirección mediante la resolución de retos.
- RAM 8 El titulado/a será capaz de interpretar de forma pertinente los estados financieros, cálculos de rentabilidad y costes y gestión presupuestaria para la toma de decisiones en la empresa desde la perspectiva de los recursos humanos mediante ejercicios de análisis e interpretación de balances.

## 4. Contenidos

- **Tema 1: Finanzas**
  - Las finanzas y la macroeconomía
  - El sistema financiero
  - Introducción a la dirección financiera de una empresa
  - Análisis de los estados financieros
  - Análisis de rentabilidad
  - Análisis de costes y del proceso presupuestario
- **Tema 2: Métricas en recursos humanos**
  - El Cuadro de Mando Integral y la estrategia empresarial
  - Indicadores integrados de gestión de los recursos humanos
  - Toma de decisiones basados en los indicadores de gestión
  - Big Data y la toma de decisiones en recursos humanos
  - Gestión de intangibles

## 5. Metodología

La metodología aplicada a esta asignatura, enmarcada dentro del modelo educativo de EAE Business School, LifEd, se detalla en el siguiente cuadro:

MODALIDAD PRESENCIAL		
Resultados de aprendizaje	Metodología docente	Actividades formativas
Conocimiento	Clase magistral	Conferencias

	Sesiones expositivas	Exposiciones de los estudiantes
	Aprendizaje basado en audiovisuales	Análisis de audiovisuales
	Tutorías	Reuniones para la resolución de dudas Reuniones de seguimiento
Habilidades	Trabajo por proyectos	Resolución de problemas Búsqueda y tratamiento de la información Presentación de informes y/o trabajos
	Aprendizaje basado en casos	Búsqueda y tratamiento de la información Resolución de problemas
Competencias	Aprendizaje basado en juegos	Retos
	Aprendizaje basado en la indagación	Tareas de investigación
	Trabajo por proyectos	Elaboración de informes Presentaciones de informes o trabajos

<b>MODALIDAD HÍBRIDA</b>		
<b>Resultados de aprendizaje</b>	<b>Metodología docente</b>	<b>Actividades formativas</b>
Conocimiento	Sesiones expositivas	Exposiciones de los estudiantes
	Tutorías	Reuniones para la resolución de dudas Reuniones de seguimiento
	Aprendizaje basado en audiovisuales	Análisis de audiovisuales
	Aprendizaje basado en lecturas	Rescensiones / Análisis crítico
Habilidades	Trabajo por proyectos	Resolución de problemas Búsqueda y tratamiento de la información Presentación de informes y/o trabajos
	Trabajo colaborativo	Debates en línea Discusiones de casos prácticos Análisis colectivo
	Aprendizaje basado en casos	Búsqueda y tratamiento de la información Resolución de problemas
Competencias	Aprendizaje basado en juegos	Retos
	Aprendizaje basado en la indagación	Tareas de investigación
	Trabajo por proyectos	Elaboración de informes Presentaciones de informes o trabajos

## 6. Evaluación

### Evaluación continua

Sistema de evaluación	Peso
Bloque 1. Ejercicios, problemas, elaboración de informes, trabajos, presentaciones	40 %
Bloque 2. Participación y exposiciones orales	20 %
Bloque 3. Prueba de evaluación final	40 %

El bloque 1 consistirá en:

- Dos actividades individuales evaluables. 10% cada una.
- Dos trabajos o informes grupales. 10% cada uno.

El bloque 2 consistirá en:

- Participación y exposiciones orales – 20%

El bloque 3 consistirá en:

- Un examen - 40%

La nota final de la asignatura se obtendrá con la ponderación de los 3 bloques. La nota mínima ponderada requerida para aprobar es de 5.0.

En el caso de tener el bloque 1 o el bloque 3 suspendidos (o ambos) con nota inferior a 5.0 el/la estudiante podrá presentarse a recuperación de dicho bloque o bloques. Dicha nota promediará con el resto de bloques y como nota máxima el/la estudiante obtendrá 5.0 de nota final de asignatura.

En el caso de que el estudiante no haya podido presentarse a dicha prueba de evaluación en primera instancia, y si acredita causa justificada (ver normativa de Universitat de Lleida), podrá realizarla en la fecha establecida para la recuperación.

Los estudiantes que no se presenten a actividades evaluativas con un peso superior al 50% recibirán una calificación general del curso de “No presentado”.

### Evaluación alternativa

La evaluación única consta de un único examen que equivale al 100% de la asignatura. El examen, y por tanto la asignatura, se aprueba con una nota de 5 sobre 10 en esta prueba final. En caso de obtener una calificación inferior a 5.0 el estudiante tiene derecho a un examen de recuperación.

Para acogerse a la evaluación única es necesario enviar a coordinación una solicitud por escrito durante los primeros 15 días hábiles del curso. El procedimiento a seguir para acogerse a esta evaluación única queda establecido en las normas propias de EAE.

El plagio es una actividad fraudulenta cuya comisión puede conllevar graves sanciones, tanto académicas como legales. La honestidad académica es uno de los pilares en los que se sustenta el compromiso educativo de la Escuela, y los miembros de su comunidad docente están especialmente sensibilizados y preparados para detectar este tipo de acciones. Habida cuenta de la dificultad que a menudo entraña la conceptualización del plagio, se ha creído conveniente delimitar claramente su contenido y alcance en las presentes regulaciones y políticas.

Se entiende como plagio la apropiación de trabajos u obras ajenas haciéndolos pasar como propios; esto es, sin acreditar su procedencia de manera explícita. El plagio puede consistir en la copia total o parcial no autorizada de una obra ajena, o en la presentación de la copia como obra original propia, suplantando al autor verdadero. Algunos ejemplos de plagio son:

- Entregar un trabajo ajeno como si fuera propio, independientemente de que la copia sea total o parcial.
- Parafrasear un texto plasmándolo con otras palabras, pero haciendo pequeños cambios en el lenguaje para disimular y sin citar fuentes.
- Comprar o conseguir un trabajo y presentarlo como propio.
- Basarse en una idea o frase de otro u otra para escribir un trabajo nuevo sin citar al autor o a la autora de la obra.

Tal y como establece el art. 10 del Código de conducta académica del estudiantado de EAE Barcelona, sin perjuicio de las sanciones de carácter académico resultantes de su aplicación, la Comisión Académica promoverá las acciones legales que correspondieran en el caso de que el plagio pudiera contravenir la normativa aplicable en materia de propiedad intelectual.

## 7. Bibliografía

- Amat, O. (2008). Contabilidad y finanzas para no financieros. Ediciones Deusto.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., y Ulrich, D. (2002). El cuadro de mando de recursos humanos. Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2000). Cuadro de mando integral. Eada Gestión.
- Mayer, V., y Cukier, K. (2013). Big data. La revolución de los datos masivos. Turner.
- Siegel, E. (2013). Analítica predictiva. Predecir el futuro utilizando Big data. Anaya.