Universidad de Navarra

Gestión de la Innovación (MDPO)
Guía docente 2026-27

PRESENTACIÓN

Breve descripción: Vivimos en un mundo en cambio. La revolución tecnológica hace posibles nuevos modelos de negocio y nuevas formas de organización del trabajo. En una economía de intangibles unos pocos gigantes digitales luchan por dominar el mundo. Al mismo tiempo, la reducción de los costes de transacción, resultado de la digitalización de la economía, hace posible que cualquier buena idea pueda convertirse rápidamente en un negocio global y amenazar el statu quo de un sector.

En paralelo, el orden mundial se transforma. China ya es la primera economía del mundo en paridad de poder de compra y las previsiones es que antes de 2050 India será la segunda. Algunos dirigentes amenazan con medidas proteccionistas de imprevisibles consecuencias en la era de las cadenas de suministro globales. La población del mundo envejece. Los movimientos migratorios se multiplican. El trabajo se automatiza. La confianza de los ciudadanos en las instituciones está en mínimos históricos. Las preferencias de los consumidores cambian rápidamente. Las empresas se dan cuenta de que su competitividad ya no depende tanto de la posesión de recursos difíciles de imitar por sus competidores como de su capacidad de reconfigurarse ante los cambios que experimenta un entorno que evoluciona a ritmo acelerado.

Para sobrevivir en el mercado, las empresas necesitan estar abiertas y conectadas y ser flexibles y ágiles. Esto implica no pocos retos para el departamento de recursos humanos porque las cosas las hacen las personas y para que la empresa cambie es necesario que las personas sepan, puedan y quieran cambiar. El lograr ese cambio de cultura que requieren hoy las empresas hacia un modelo en continuo movimiento no es fácil y la manera de llevarlo a cabo implica la puesta en marcha de proyectos concretos que vayan acostumbrando a las personas a hacer las cosas de forma diferente y a entrar en la dinámica que irá transformado la cultura de eficiencia en una cultura innovadora.

- **Titulación: Máster en Dirección de Personas en las Organizaciones.**
- **Módulo/Materia: Contextuales/Gestión de la Innovación.**
- **ECTS: 8**
- **Curso, semestre: Primer semestre: Excel. Resto de bloques: segundo semestre**
- **Carácter: obligatorio.**
- **Profesorado: Excel, orientado al mundo profesional. Profesor: Iñigo Calabuig (calabuiggoena@gmail.com), Procesos del departamento de RRHH. Profesor: Iker Echarri (iker.echarri@siemensgamesa.com), Transformación organizativa. Profesor: Bernardo Quinn (bernardoquinn@icloud.com) Nuevas Formas de Trabajo. Profesores: Santiago García García (santiago.garcia@futureforwork.com) e Iññigo Calabuig (calabuiggoena@gmail.com), HR Analytics: Big Data e Inteligencia artificial. Profesora: Delia Majarin (deliamajarin@gmail.com), Emprendimiento e Innovación. Profesores Andrés Pérez (andres.perez@auren.es).**
- **Idioma: castellano**
- **Aula, Horario: Consulte la agenda que recibirá semanalmente**

RESULTADOS DE APRENDIZAJE (Competencias)

Objetivos

CURSO DE EXCEL ORIENTADO AL MUNDO PROFESIONAL:

Hoy en día la mayoría de las empresas en las que podríamos empezar a trabajar, utilizan la herramienta de Microsoft Excel como instrumento para realizar múltiples tareas del día a día. Sin embargo, a pesar de tener un uso tan extendido, las nuevas incorporaciones no siempre han estado familiarizados con dicha herramienta en profundidad o no conocen todo su potencial.

Universidad de Navarra

En este contexto, el objetivo de estas sesiones es introducir y profundizar en el uso de esta herramienta, así como conocer todo su potencial, para ganar soltura y confianza con la herramienta de cara no sólo a una futura experiencia laboral, sino para un mayor abanico de oportunidades.

Una vez finalizadas las sesiones el alumno será capaz de resolver la mayoría de los problemas que pueda encontrarse en el mundo laboral e incluso durante el master relacionados con la herramienta de Microsoft Excel

SISTEMAS DE GESTIÓN DE RRHH Y HERRAMIENTAS CLOUD:

El objetivo del curso es ofrecer al alumnado una visión sobre la importancia de los sistemas de RRHH integrados y las diferentes herramientas que actualmente lideran el mercado de sistemas de gestión de Recursos Humanos en entornos Cloud. El objetivo más allá de adquirir un conocimiento teórico válido hoy, pero obsoleto mañana, será desarrollar la capacidad de entender la interrelación entre los diferentes procesos de RRHH y la importancia que tiene esta relación en el diseño de los mismos y su implementación. Esta capacidad de análisis crítico es clave en la función de Recursos Humanos, especialmente en un momento en que la disrupción creada por la irrupción de nuevas herramientas digitales está generando el mayor cambio que se ha dado en la función de gestión de personas en los últimos 40 años. La capacidad de entender la interrelación entre los diferentes elementos presentes en los procesos de RRHH como Selección, Compensación, Talento, Formación… es lo que permite diseñar sistemas de gestión integrados. Esta integración es la base para poder aplicar de forma eficiente “data analytics”, y generar las bases para compartir datos entre empresas y aplicar de forma eficiente “machine learning & Artificial Intelligence”, la nueva revolución en el área de gestión de personas.

TRANSFORMACIÓN ORGANIZATIVA:

Analizaremos el contexto actual que estamos viviendo y como el cambio está presente en cada una de las dimensiones que vemos. No existe sector u organización que no esté sometida a cambios.

Comentaremos los principales retos que enfrentan las empresas, los líderes y los empleados.

El cambio en todas las dimensiones requiere un estilo liderazgo adaptado a los tiempos que vivimos. Repasaremos las características que se espera de un líder en la actualidad.

Se presentará un modelo de gestión del cambio que identifica las principales palancas a tener en cuenta para una exitosa transformación.

Presentaremos un caso práctico sobre la transformación de una empresa desde el área de RRHH para reforzar el rol que puede y debe jugar la función de RRHH en una transformación.

Los alumnos terminarán en curso preparando, en equipos, un caso real sobre una empresa que haya o esté enfrentando un cambio importante. Aplicarán la metodología aprendida en el curso.

NUEVAS FORMAS DE TRABAJO:

Explorar cómo están cambiando las formas de trabajar y el papel que desempeña la inteligencia artificial en esa transformación, combinando alfabetización tecnológica, aplicación práctica y una perspectiva de diseño organizativo y de gestión de personas.

- Situar la IA dentro de una transformación más amplia de las formas de trabajo y de las organizaciones.
- Utilizar herramientas de IA generativa de forma eficaz, crítica y responsable en tareas propias de RRHH.
- Distinguir entre mejora de productividad individual, transformación de procesos y creación de valor organizativo.
- Analizar cómo la IA puede alterar tareas, puestos, capacidades demandadas y demanda de trabajo.
- Aplicar criterios de diseño del trabajo para decidir qué automatizar, qué aumentar y qué conviene preservar bajo responsabilidad humana.

- Evaluar implicaciones para las personas: autonomía, aprendizaje, empleabilidad, relaciones, confianza y reparto de las ganancias de productividad.
- Repensar el papel de la función de Personas en la adopción, gobernanza y rediseño del trabajo en organizaciones intensivas en IA.

HR ANALYTICS: BIG DATA E INTELIGENCIA ARTIFICIAL:

El objetivo de la asignatura es dotar al alumno de un conocimiento general de cómo la transformación digital está impactando en el mundo de trabajo y en los departamentos de RR. HH.

Así mismo se profundizará en cómo People Analytics y Workforce planning pueden ayudar a las empresas a tomar mejores decisiones basadas en datos.

Se expondrán también los conceptos relacionados con el mundo de Big Data, la Inteligencia Artificial y el Machine Learning, con el objetivo de que el alumno entienda las posibilidades que ofrecen estás técnicas, así como sus riesgos.

Se guiará al alumno para que comprenda cómo se puede interpretar la información, utilizando estadística descriptiva y herramientas de visualización.

Al final de la asignatura el alumno debe ser capaz de presentar, a grandes rasgos, cómo abordaría la resolución de un problema del ámbito de RR.HH. utilizando los datos y la tecnología.

GESTIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN:

Esta asignatura pretende integrar, en forma de respuestas concretas a retos específicos, las distintas palancas de gestión que ofrece todo el módulo de innovación del MDPO: la gestión de datos, la tecnología, las nuevas formas de organización y la analítica de RH.

La asignatura se abre con los elementos metodológicos para que Recursos Humanos pueda aportar realmente soluciones innovadoras a los retos de la gestión de personas en esta época: por un lado, la metodología de innovación basada en el paradigma de Experiencia de Empleado (ExE); por otro, modelos de intervención para que Recursos Humanos pueda ser un agente clave en la transformación cultural de las organizaciones y potenciar la innovación interna y el intraemprendimiento como ventaja competitiva.

Las tres sesiones restantes se utilizarán para presentar retos específicos a los alumnos. Responsables de RRHH de distintas organizaciones presentarán un reto real al que esas organizaciones se enfrentan en materia de gestión de personas, a los que los alumnos deberán plantear soluciones de intervención que sean innovadoras y eficaces, integrales (que recojan una visión amplia de las distintas palancas de intervención que han adquirido durante todo el master) en forma de proyectos concretos por equipos.

Los alumnos deberán integrar en sus respuestas o propuestas concretas los distintos aprendizajes obtenidos durante el máster, particularmente todo el ámbito de Gestión de la Innovación, pero de forma transversal, los distintos contenidos y asignaturas.

Competencias básicas

- **CB6 -** Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación.
- **CB7** - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio.
- **CB10** - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida auto dirigido o autónomo.

Competencias generales

- **CG0 -** Capacidad de identificar los problemas que se presentan en el trabajo (individual y de equipo) en estructuras organizativas, analizar sus causas y proponer planes de acción para solucionarlos. Los alumnos deberán de ser capaces de distinguir aquellos derechos que son fundamentales, y todos aquellos que hacen referencia a la igualdad de los discapacitados, y aquellos relacionados a la igualdad entre hombres y mujeres. Además deberán conocer los principios de igualdad de oportunidades. Todos estos son valores y derecho propios de una cultura de paz y valores democráticos.
- **CG3 -** Habilidad para resolver problemas aplicando los conocimientos y las herramientas adquiridas.
- **CG4 -** Adquirir una conciencia social ética que permita que desde la dirección se promueva un entorno en el que se respete a las personas y a su propia dignidad.

Competencias específicas

- **CE2** - Conocer el funcionamiento de las organizaciones y su proceso directivo para hacer posible el desarrollo estratégico de las personas y añadir valor a las empresas.
- **CE4** - Comprender la importancia de la innovación como fuente de ventajas competitivas sostenibles para la empresa.
- **CE5** - Comprender el papel de los directores de personas como promotores y gestores de entornos creativos en la empresa.
- **CE7** - Conocer los mecanismos empleados en la toma de decisiones empresariales en un contexto competitivo, así como las implicaciones que se derivan de las mismas, todo ello en un entorno ético y de respeto.
- **CE9** - Analizar y comprender todas aquellas competencias que caracterizan a la persona y su trabajo en el entorno profesional y personal con referencia a las organizaciones de trabajo.
- **CE13** - Identificar fuentes de innovación y analizar y discriminar la viabilidad económica y comercial de nuevos proyectos de innovación empresarial.
- **CE14** - Diseñar y planificar la implantación de una estrategia empresarial, y el impacto que ésta ejerce sobre las distintas políticas de gestión de las personas en la organización.
- **CE15** - Diseñar cuadros de mando que permitan el seguimiento, evaluación y corrección de distintas estrategias empresariales.

PROGRAMA

CURSO DE EXCEL ORIENTADO AL MUNDO PROFESIONAL:

Profesor: Iñigo Calabuig.

SESIÓN 1: Introducción y nociones básicas

SESIÓN 2: Tablas dinámicas en el Excel

SESIÓN 3: Funciones intermedias

SESIÓN 4: Funciones avanzadas y consolidación de tablas dinámicas

SESIÓN 5: Otras funciones de utilidad

SESIÓN 6: Herramientas adicionales y consolidación

SISTEMAS DE GESTIÓN DE RRHH Y HERRAMIENTAS CLOUD:

Profesor: Iker Echarri.

El curso se dividirá en cuatro bloques principales:

Sesión 1: Análisis crítico de nuestras ideas preconcebidas sobre cómo se integran las diferentes áreas de RRHH entre sí, así como las diferentes opciones de diseño que podríamos tomar a la hora de definir una herramienta de gestión de RRHH.

Sesión 2: ¿Qué es la "Job Architecture"? ¿Cuál es su importancia en la ejecución de los diferentes procesos de RRHH?

Sesión 3 - 4: Así mismo, vamos a revisar la influencia que tienen a la hora de configurar un sistema cloud, y las consecuencias de dicha configuración en la ejecución de los procesos de RRHH (Selección, planes de desarrollo, compensación y beneficios, formación…).

Sesión 5: La próxima revolución en RRHH: "Machine Learning & Artificial Intelligence".

Sesión 6: Presentación trabajos en grupo.

TRANSFORMACIÓN ORGANIZATIVA:

Profesor: Bernardo Quinn.

SESIÓN 1: INTRODUCCIÓN A LOS PROCESOS DE CAMBIO.

SESIÓN 2: UN MODELO PARA GESTIONAR EL CAMBIO.

SESIÓN 3: UN CASO PRACTICO. La transformación en Telefónica a través de Personas.

SESIÓN 4: PRESENTACION DEL TRABAJO EN EQUIPO.

NUEVAS FORMAS DE TRABAJO:

Profesores: Santi García e Iñigo Calabuig

DÍA 1. De las nuevas formas de trabajar a la IA generativa.

Día 2: Del uso individual a la transformación organizativa.

DÍA 3. IA, diseño del trabajo y mecado laboral.

Día 4: La IA y el futuro de la función de personas en las organizaciones.

Día 5: Recapitulación e integración

HR ANALYTICS: BIG DATA E INTELIGENCIA ARTIFICIAL:

Profª: Delia Majarin

SESIÓN 1: Introducción a People Analytics

SESIÓN 2: Conectando con el Negocio

SESIÓN 3: Casos de Uso. Parte I

SESIÓN 4: Casos de Uso. Parte II

SESIÓN 5: Visualización de datos

SESIÓN 6: Powerbi

Universidad de Navarra

SESIÓN 7: Powerbi

GESTIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN:

Profesor: Andrés Pérez.

SESIÓN 1 y 2: Presentación de la asignatura y las dinámicas de trabajo en los proyectos.

SESIÓN 3 y 4: Transformar desde el Departamento de Recursos Humanos, transformar el departamento de Recursos Humanos: los retos de gestión de personas de la década.

SESIÓN 5 y 6: Reto 1. Participación de un invitado responsable de RRHH de una organización.

SESIÓN 7 y 8: Reto 2. Participación de un invitado responsable de RRHH de una organización

SESIÓN 9 y 10: Presentación de las soluciones aportadas por los alumnos a los dos retos.

ACTIVIDADES FORMATIVAS

CURSO DE EXCEL ORIENTADO AL MUNDO PROFESIONAL:

Las sesiones combinarán teoría y práctica en todo momento, siendo mayoritariamente prácticas. Por ello, para el correcto seguimiento de la asignatura los alumnos deberán disponer de un ordenador personal con la herramienta de Microsoft office. Se fomentará la participación continua de los alumnos en la resolución de los múltiples pequeños ejercicios prácticos a realizar en clase. Los trabajos individuales se realizarán entre sesión y sesión y serán corregidos durante la primera parte de la clase siguiente, mientras que el trabajo final será simplemente evaluado.

SISTEMAS DE GESTIÓN DE RRHH Y HERRAMIENTAS CLOUD:

La metodología del curso es eminentemente práctica combinando debates, ejercicios e impartición de conceptos teóricos. A través de las sesiones y de una activa búsqueda de información disponible en internet- los alumnos irán entendiendo como funcionan las herramientas que se encontrarán el día que empiecen a trabajar en una empresa.

TRANSFORMACIÓN ORGANIZATIVA:

Los objetivos de este curso para los alumnos son:

1. Entender la velocidad de cambio y la necesidad de ser protagonistas.

2. Llevarse una metodología pragmática y sencilla para aplicar a futuro cuando se enfrenten a retos de transformación.

3. Ver la aplicación práctica de la metodología a través de un caso real de la transformación en Telefónica del área de Personas.

4. Experimentar a través de un trabajo práctico en equipos la aplicación del modelo en un caso real elegido por ellos. Estos casos pueden formar parte de un material didáctico para ser utilizado a futuro en la Universidad de Navarra.

NUEVAS FORMAS DE TRABAJO:

Las sesiones combinarán marcos conceptuales, ejemplos y demostraciones, trabajo en equipo, discusión de dilemas y un ejercicio de prospectiva transversal que evolucionará durante toda la semana. La IA se utilizará también como herramienta de trabajo, de modo que los alumnos puedan contrastar sus posibilidades y límites en situaciones cercanas a la práctica profesional.

HR ANALYTICS: BIG DATA E INTELIGENCIA ARTIFICIAL:

La metodología propuesta es dinámica y participativa. Durante la sesión se promoverán los pequeños debates y se pedirá opinión activa a las participantes.

Se propondrá un caso de negocio y un dataset que se trabajará a lo largo de las sesiones de cara a reforzar algunos de los conceptos explicados.

Se recomienda tener instalado el software de visualización PowerBI. PowerBI no está disponible actualmente en el sistema operativo de Apple, ya que no existe una versión para este sistema operativo, debido a que PowerBI de Microsoft está basado y desarrollado solo y exclusivamente para Windows. Para poder usarlo con un Mac es necesario usar Parallels e instalar Windows ARM.

GESTIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN:

Durante las clases se combinarán las siguientes metodologías:

- Breves explicaciones del profesor
- Lecturas obligatorias tras las cuales los alumnos deberán elaborar un paper crítico.
- Profesionales invitados que plantearán retos específicos.
- Actividades prácticas realizadas en clase
- Diseño de soluciones a los retos que se propondrán en el aula por parte de profesionales de Recursos Humanos invitados, que constituirán los proyectos de innovación desde RRHH objetivo de esta asignatura.

EVALUACIÓN

CONVOCATORIA ORDINARIA

CURSO DE EXCEL ORIENTADO AL MUNDO PROFESIONAL:

Participación en clase 20%

Trabajos individuales 50%

Trabajo individual final 30%

SISTEMAS DE GESTIÓN DE RRHH Y HERRAMIENTAS CLOUD:

. Examen 60%

. Exposición oral y discusión de casos 40%

TRANSFORMACIÓN ORGANIZATIVA:

Participación en clase 30%

Proyecto final 70%

NUEVAS FORMAS DE TRABAJO:

Participación en clase: 50%

La participación se clasificará de acuerdo con tres factores:

- La asistencia alas clases
- El grado de participación durante las clases (en otras palabras, la frecuencia de participación activa)
- La calidad de tus comentarios

Asignaciones de grupos: 50%.

Los estudiantes trabajarán en grupos sobre temas específicos que se comunicarán y deberán presentar en cada sesión de la asignatura.

HR ANALYTICS: BIG DATA E INTELIGENCIA ARTIFICIAL:

10% participación en clase

40% exposición oral

50% exámenes

GESTIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN:

- Trabajo individual: 25%
- Exposición oral de los proyectos: 25%
- Examen: 50%

CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

Examen final con puntuación de 0 a 10

HORARIOS DE ATENCIÓN

Solicitar entrevista con el profesor escribiendo un correo electrónico.

- Correos electrónicos de los profesores:
- Iñigo Calabuig (calabuiggoena@gmail.com),
- Iker Echarri (iker.echarri@siemensgamesa.com)
- Bernardo Quinn (bernardoquinn@icloud.com)
- Santiago García García (santiago.garcia@futureforwork.com).
- Delia Majarin (deliamajarin@gmail.com).
- Andrés Pérez (andres.perez@auren.es).

BIBLIOGRAFÍA

TRANSFORMACIÓN ORGANIZATIVA:

- Libro : “Salvados in Extremis – Como dar la vuelta a negocios en apuros” de Bernardo Quinn;
- Libro: “The fearless organization” de Amy Edmondson. Localízalo en la biblioteca

Obligatorio:

Caso del IESE “ La Transformación en Telefónica – Las personas como motor, por el Prof Guido Stein y Bernardo Quinn DPO-0732

HR ANALYTICS: BIG DATA E INTELIGENCIA ARTIFICIAL:

Algunos blogs y webs de referencia para encontrar más casos y píldoras formativas:

https://www.aihr.com

https://www.myhrfuture.com

Algunos libros interesantes, por si se quiere profundizar:

García, D. A. (2018). *HR Analytics: Teoría y práctica para una analítica de recursos humanos con impacto*. Esic Editorial.

1. Ferrar, J., & Green, D. (2021). *Excellence in people analytics: how to use workforce data to create business value*. Kogan Page Publishers.

GESTIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN:

- A innovar se aprende innovando. Belén Goñi Alegre y María Beúnza. Punto Rojo2016 Localízalo en la biblioteca
- Diseñando la propuesta de valor. Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Deusto2015 Localízalo en la biblioteca (Versión electrónica)

NUEVAS FORMAS DE TRABAJO:

Las lecturas se detallan para cada sesión.