



## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

| Datos de la asignatura |   |
|------------------------|---|
| Nombre completo        | Comportamiento organizacional y gestión del talento   |
| Código                 | IBS-MBA-627   |
| Título                 | <a href="#">Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) por la Universidad Pontificia Comillas</a>   |
| Impartido en           | Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) [Primer Curso]   |
| Nivel                  | Postgrado Oficial Master  |
| Cuatrimestre           | Semestral   |
| Créditos               | 3,0 ECTS  |
| Carácter               | Obligatoria   |
| Departamento / Área    | Departamento de Gestión Empresarial   |
| Responsable            | Carlos Puig Sagi-Vela   |
| Horario                | Martes, 13:00-14:45   |
| Horario de tutorías    | Cita previa vía correo electrónico  |
| Descriptor             | Perspectiva y prospectiva de la función de Recursos Humanos en la empresa, en sus dimensiones estratégica y operativa: gestión de flujos de trabajo y análisis, valoración y descripción de puestos; gestión de la diversidad; políticas de empleo (reclutamiento, selección y contratación); procesos de reajustes de plantilla y gestión de la desvinculación laboral; formación y desarrollo de carreras profesionales; gestión del desempeño; gestión de la remuneración/compensación; marca personal; entrevistas de trabajo; empleabilidad. |

| Datos del profesorado |   |
|-----------------------|---|
| Profesor              |   |
| Nombre                | Carlos Puig Sagi-Vela                                   |
| Departamento / Área   | Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE) |
| Correo electrónico    | cpuig@icade.comillas.edu                                |

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

| Contextualización de la asignatura   |
|--|
| <b>Aportación al perfil profesional de la titulación</b>   |
| <p>Los estudiantes comprenderán el papel crucial del comportamiento humano dentro de las organizaciones.</p> <p>Se cubren ambos aspectos, el conocimiento del individuo y la gestión del personal. El punto de vista de los sistemas se establece de dos formas</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. El comportamiento de los empleados se define dentro de un sistema social</li><li>2. Las herramientas de gestión de personas se conciben como un todo integrado que apunta al talento humano</li></ol> |



El enfoque directivo actual tiene un planteamiento integrador que pone en relación múltiples y diferentes problemas del ámbito de la Organización de Empresas: la gestión de personas, la formulación de la estrategia, el tipo de estructura organizativa y las nuevas formas de desarrollar el trabajo.

La asignatura Dirección de Recursos Humanos es una materia obligatoria y fundamental del MBA, que dota al estudiante de los conocimientos y competencias necesarios para lograr que el principal activo que poseen las empresas "el capital humano", sea potenciado a favor de la creación de valor para la organización.

Así pues, esta asignatura no se aborda únicamente desde la perspectiva del experto en recursos humanos que debe manejar las técnicas perfectamente en el día a día, sino desde la perspectiva de cualquier directivo o jefe de equipo que debe conocerlas para establecer las líneas estratégicas fundamentales que deban seguirse. En este sentido es primordial que entienda el sentido y justificación de cada práctica de gestión de personas, así como las ventajas e inconvenientes de las técnicas utilizadas para llevarlas a cabo. Éste es el verdadero espíritu de la asignatura en el marco del MBA. Se persigue la formación de responsables conscientes de la importancia de las personas en la organización, capaces de entender las empresas e instituciones en sus aspectos globales, de diseñar e incorporar las políticas de recursos humanos y capaces de dirigir a los miembros de su equipo.

## Prerrequisitos

Esta asignatura se imparte bajo el paraguas de los conocimientos básicos sobre Comportamiento Organizacional adquiridos a lo largo del máster y que se materializan en materias orientadas a formar competencias conceptuales, técnicas e interpersonales en la gestión de personas como son: Liderazgo y cambio, Negociación y Gestión del conflicto, Gestión intercultural y gestión de la diversidad, Gestión del conocimiento impartidas todas ellas, con carácter aplicado.

## Competencias - Objetivos

### Competencias

#### GENERALES

|             |  |   |
|-------------|--|---|
| <b>CG02</b> | Gestión de la información y de datos como elementos clave para la toma de decisiones y la identificación, formulación y resolución de problemas empresariales.   |   |
|             | <b>RA01</b>  | Conoce, sintetiza y utiliza adecuadamente una diversidad de recursos bibliográficos y documentales. |
|             | <b>RA02</b>  | Discierne el valor y la utilidad de diferentes fuentes y tipos de información.                      |
| <b>CG03</b> | Resolución de problemas y toma de decisiones en los niveles estratégico, táctico y operativo de una organización empresarial, teniendo en cuenta la interrelación entre las diferentes áreas funcionales y de negocio.                     |   |
|             | <b>RA01</b>  | Identifica y define adecuadamente el problema y sus posibles causas.                                |
|             | <b>RA02</b>  | Estudia alternativas posibles valorando correctamente el alcance de cada una.                       |
|             | <b>RA03</b>  | Decide cuál es la alternativa más adecuada para resolver el problema.                               |
|             | <b>RA04</b>  | Diseña e implanta un plan de acción para su aplicación.   |
| <b>CG05</b> | Capacidades interpersonales de escuchar, negociar y persuadir y de trabajo en equipos multidisciplinares para poder operar de manera efectiva en distintos cometidos, y, cuando sea apropiado, asumir responsabilidades de liderazgo en la |   |



|             |   |  |
|-------------|---|--|
|             | organización empresarial.   |  |
|             | <b>RA01</b>   | Utiliza el diálogo para colaborar y generar buenas relaciones.   |
|             | <b>RA02</b>   | Escucha las opiniones de los demás y establece diálogos constructivos.   |
|             | <b>RA03</b>   | Es capaz de realizar un intercambio persuasivo de ideas a través de un proceso negociador para llegar a acuerdos con otros.                          |
|             | <b>RA04</b>   | Conoce la técnica del debate y la oratoria y sabe emplearla en cuestiones profesionales.   |
|             | <b>RA05</b>   | Valorar el potencial del conflicto como motor de cambio e innovación.  |
|             | <b>RA06</b>   | Comunica sus ideas de manera efectiva y argumentada.   |
|             | <b>RA07</b>   | Busca el valor de los demás miembros de equipo y potencia sus habilidades y fortalezas, haciendo que se sientan parte importante del equipo.         |
|             | <b>RA08</b>   | Lidera el trabajo del equipo, organizando y delegando las tareas correctamente.  |
| <b>CG06</b> | Compromiso ético en la aplicación de valores morales y los de la organización frente a dilemas éticos y de responsabilidad social corporativa.  |  |
|             | <b>RA01</b>   | Vela por los intereses y derechos humanos ante cualquier causa económica o empresarial.  |
|             | <b>RA02</b>   | Enfoca los dilemas desde un punto de vista humanista respetando los derechos fundamentales en el marco de una cultura de paz y valores democráticos. |
| <b>CG07</b> | Capacidad de gestión del tiempo con el objetivo de mejorar la efectividad personal y del equipo dentro del marco de las organizaciones empresariales, su entorno y su gestión.                      |  |
|             | <b>RA01</b>   | Gestiona el tiempo de trabajo personal para realizar las actividades de aprendizaje, cumpliendo con los plazos establecidos de entrega.              |
|             | <b>RA02</b>   | Establece prioridades seleccionando adecuadamente las estrategias y recursos en función de las demandas.   |
| <b>CG08</b> | Razonamiento crítico y argumentación acorde con la comprensión del conocimiento y del saber sobre las organizaciones empresariales, su contexto externo y su proceso de administración y dirección. |  |
|             | <b>RA01</b>   | Identifica los supuestos y las limitaciones de métodos y metodologías de trabajo.  |
|             | <b>RA02</b>   | Asume una posición de evaluación crítica de teorías y métodos de trabajo, empleando un nivel de análisis adecuado.                                   |
|             | <b>RA03</b>   | Reflexiona crítica e independientemente sobre problemáticas, teorías y métodos de trabajo  |
|             | <b>RA04</b>   | Toma posición: debate correctamente aportando argumentos y aceptando otros planteamientos alternativos.  |



|                    |  |   |
|--------------------|--|---|
| <b>CG09</b>        | Capacidad de aprendizaje autónomo para seguir formándose para aprender a aprender las habilidades cognitivas y los conocimientos relevantes aplicados a la actividad profesional y empresarial.  |   |
|                    | <b>RA01</b>  | Busca, lee, depura, analiza, sintetiza y comprende críticamente materiales bibliográficos de referencia, así como materiales que presentan resultados de investigaciones, memorias, textos de supervisión profesional, y otros materiales de carácter aplicado. |
| <b>ESPECÍFICAS</b> |  |   |
| <b>CE04</b>        | Conceptualizar la función de gestión del talento desde la perspectiva estratégica e integradora que genera valor en las organizaciones empresariales.  |   |
|                    | <b>RA01</b>  | Justifica la función de personal en las organizaciones, su evolución en el tiempo, el cambio de una dirección de personal con una visión administrativa, a una dirección de recursos humanos con un enfoque estratégico.  |
|                    | <b>RA02</b>  | Conoce y comprende los procesos básicos de la conducta humana en el entorno organizativo: personalidad, emociones, aprendizaje, motivación, y actitudes ante el trabajo y la organización.  |
|                    | <b>RA03</b>  | Diseña las estrategias fundamentales para la gestión del talento: su selección, su retención, su desarrollo (formación y desarrollo de carrera, gestión del desempeño), y su compensación.  |
|                    | <b>RA04</b>  | Formula las políticas básicas de gestión de recursos humanos atendiendo a los valores y cultura de la organización.   |
| <b>CE05</b>        | Capacidad de identificar los conceptos clave que condicionan y explican el comportamiento de las personas en los procesos de toma de decisiones de la organización y conocer las herramientas que ayudan a individuos y equipos a lograr los objetivos organizativos planteados. |   |
|                    | <b>RA01</b>  | Conoce las diferentes fuentes de poder en la organización y los estilos de influencia para manejarlo eficazmente.   |
|                    | <b>RA02</b>  | Desarrolla una visión global de las competencias para dirigir empresas y valora la importancia de cada una en el éxito empresarial.   |
|                    | <b>RA03</b>  | Practica la habilidad para manejar el poder en la organización.   |
| <b>CE06</b>        | Aptitud y disposición para adquirir y desarrollar las capacidades de comunicación, negociación, y gestión de personas y equipos necesarias para poder asumir el liderazgo de organizaciones empresariales.   |   |
|                    | <b>RA01</b>  | Conoce, comprende y aplica los más nuevos modelos y técnicas de desarrollo del liderazgo.   |
|                    | <b>RA02</b>  | Conoce, comprende y aplica las estrategias para construir comunicación oral, escrita, verbal y no verbal, efectiva, y las técnicas para construir relaciones interpersonales sólidas y constructivas.   |
|                    | <b>RA03</b>  | Conoce, comprende y sabe controlar los parámetros clave para una comunicación eficaz, más allá del mensaje (audiencia, medios, equipo, canales, redes)  |



|             |             |   |
|-------------|-------------|---|
|             | <b>RA03</b> | Conoce, comprende y sabe controlar los parámetros clave para una comunicación eficaz, más allá del mensaje (audiencia, medios, equipo, canales, redes)  |
| <b>CE07</b> |             | Comprender los valores éticos y morales que prevalecen en la empresa, adquiriendo la capacidad de identificar y resolver los dilemas éticos que se presentan en la toma de decisiones empresarial y aplicar los instrumentos de gestión y evaluación de la RSE para su incorporación a la planificación estratégica de la empresa y su desarrollo organizativo. |
|             | <b>RA01</b> | Ser capaz de conectar la Ética y la RSE con elementos tales como la Estrategia, el Marketing, la Dirección Financiera, la Gestión de Personas en la Organización.   |
|             | <b>RA02</b> | Ser capaz de evaluar y analizar críticamente el impacto de las decisiones empresariales en la sociedad.   |

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

### Contenidos – Bloques Temáticos

#### COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

- Comportamiento y personalidad
- Inteligencia emocional
- Toma de decisiones y perspectivas humanas
- Motivación - Dinámicas de grupo
- Gestión de equipos y comunicación
- Gestión de conflictos y negociación

#### GESTION DE PERSONAS

- Gestión de personas y estrategia corporativa
- Búsqueda y fuentes
- Valoración de puestos y selección de candidatos
- Formación, necesidades y organización
- Gestión por objetivos (MBO) y evaluaciones de rendimiento
- Políticas de remuneración

## METODOLOGÍA DOCENTE

### Aspectos metodológicos generales de la asignatura

#### Lecciones y explicaciones

Exposición en la que el profesor explica los conceptos básicos con la participación activa y colaborativa de los alumnos. Incluirá presentaciones dinámicas y participación a través de diversas actividades como visionado de materiales audiovisuales o lectura de artículos o información relevante.

#### Resolución de casos prácticos individuales

Lectura y resolución de casos necesarios para implementar en la práctica los conocimientos teóricos adquiridos y promover el desarrollo de la comprensión de modelos teóricos y su capacidad para discutir decisiones. A partir de una lectura, estudios de casos, prueba de



autodiagnóstico de destreza o habilidad, o cualquier otro material que implique la aplicación práctica o teórica de los contenidos de la asignatura. Los casos se adaptarán a la materia en la mayor medida posible para capacitar a los estudiantes en la resolución de problemas reales y la adquisición de reacciones reflejas ante situaciones y enfoques inesperados.

### Ejercicios y presentaciones de grupo

Trabajos de grupo en los que se fomenta el intercambio de visiones y opiniones sobre diferentes problemas y temas propuestos en los que es imprescindible que el alumno trabaje en grupo y demuestre un adecuado seguimiento del desarrollo del curso a través de todas sus actividades formativas.

### Metodología Presencial: Actividades

Ejercicio 1 - Estilos de liderazgo

Ejercicio 2 - Misión, visión y valores empresariales

Ejercicio 3 - Cultura empresarial

Ejercicio 4 - Descripción de puestos de trabajo

Ejercicio 5 - Selección de personal y anuncios de empleo

Ejercicio 6 - Lean Canvas de tu marca personal

Ejercicio 7 - Densidad de talento y Netflix

Ejercicio 8 - Evaluación del rendimiento y del potencial

Ejercicio 9 - Políticas de gastos, viajes, etc.

Ejercicio 10 - Políticas de remuneración y compensación. Retribución flexible y remuneración extrasalarial

Ejercicio 11 - Políticas de prevención de conductas inadecuadas, acoso laboral, etc.

Ejercicio 12 - Decisiones y medidas clave de RR.HH.

CG02, CG03, CG05,  
CG06, CG08, CG09,  
CG07, CE04, CE05, CE06

### RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

| HORAS PRESENCIALES                      |  |
|---|--|
| Lecciones de carácter expositivo        | Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos |
| 15.00                                   | 15.00  |
| HORAS NO PRESENCIALES                   |  |
| Estudio individual y lectura organizada | Aprendizaje colaborativo   |
| 30.00                                   | 15.00  |
| <b>CRÉDITOS ECTS: 3,0 (75,00 horas)</b> |  |

### EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

| Actividades de evaluación | Criterios de evaluación                         | Peso |
|---------------------------|---|------|
|                           | Se valorará la adquisición de conocimientos por |      |



|  |   |    |
|--|---|----|
| <b>Examen Final</b>                          | parte del alumno a través de un examen teórico-práctico                               | 50 |
| <b>Resolución de ejercicios individuales</b> | Valoración de los casos prácticos y ejercicios propuestos a lo largo de la asignatura | 20 |
| <b>Trabajos de grupo</b>                     | Resolución de ejercicios y estudios en grupo  | 20 |
| <b>Participación activa en clase</b>         | Se valorarán las aportaciones de valor del alumno así como su proactividad            | 10 |

## Calificaciones

Las actividades de evaluación se calificarán con una nota del 1 al 10 previo a la aplicación de sus correspondientes pesos en la nota final.

Para aprobar la asignatura, el alumno deberá obtener una calificación superior o igual a 5 en la nota de todas y cada una de las actividades de evaluación.

NO se tendrán en cuenta los ejercicios que NO se entreguen en las condiciones exactas de lugar, fecha y hora programadas para cada actividad, y comunicadas en el cronograma de la materia.

Se penalizará el plagio en las tareas y actividades.

### RECUPERACIÓN:

Aquellos alumnos que, al finalizar el periodo lectivo de la asignatura, no hayan cumplido con los requisitos para aprobarla, podrán someterse de nuevo a un proceso de evaluación de la misma en el periodo de exámenes de recuperación que la dirección del máster establezca a tal efecto.

En este periodo de recuperación, los alumnos podrán repetir aquellas actividades de evaluación para las cuales no obtuvieron una nota superior o igual a 5.

Para el cálculo de la nota final de la asignatura, y sólo en el caso de que obtengan una puntuación mínima de "5" en la actividad que recuperan, se les aplicarán las ponderaciones establecidas como norma de evaluación.

### ALUMNOS CON DISPENSA DE ESCOLARIDAD:

Aquellos alumnos que hayan obtenido dispensa de escolaridad deberán afrontar únicamente la actividad de "exámenes individuales", y su nota final en la asignatura estará formada en un 100% por la calificación en dicha actividad. En este caso el alumno podrá superar la asignatura haciendo un único examen final que ponderará un 100% en la nota final.

## BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

### Bibliografía Básica



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE**

**2024 - 2025**

- Erin Meyer, Reed Hastings (2020) No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention. Penguin Press
- Laszlo Bock (2015) Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead. Twelve
- William C. Byham (1996) Developing dimension/competency based HR systems. Development Dimensions International
- Robbins and Judge (2013) Organizational behavior. Pearson
- Andrew Henderson (2021) Nomad Capitalist.

## Bibliografía Complementaria

### **Páginas web**

Portal de Recursos de la Asignatura y links de interés sobre Dirección de RRHH

### **Apuntes**

Resúmenes de temas con soporte de transparencias disponibles en el Portal de Recursos.

### **Otros materiales**

Documentales visionados en clase





## TECHNICAL SHEET OF THE SUBJECT

| Subject data      |  |
|-------------------|--|
| Full name         | Organizational Behavior and Talent Management  |
| Code              | IBS-MBA-627  |
| Title             | <a href="#">Master's Degree in Business Administration (MBA) from the Universidad Pontificia Comillas</a>  |
| Taught in         | Master of Business Administration (MBA) [First Year]   |
| Level             | Official Postgraduate Master's Degree  |
| Semester          | Semiannual   |
| Credits           | 3.0 ECTS   |
| Character         | Compulsory   |
| Department / Area | Department of Business Management  |
| Responsible       | Carlos Puig Sagi-Vela  |
| Timetable         | Tuesday, 13:00-14:45   |
| Tutorial schedule | Appointment via email  |
| Descriptor        | Perspective and foresight of the Human Resources function in the company, in its strategic and operational dimensions: workflow management and analysis, evaluation and job description; diversity management; employment policies (recruitment, selection and hiring); processes of staff readjustments and management of labor disengagement; Training and career development Professional; performance management; remuneration/compensation management; personal brand; job interviews; employability. |

| Faculty data      |   |
|-------------------|---|
| Teacher           |   |
| Name              | Carlos Puig Sagi-Vela                             |
| Department / Area | Faculty of Economic and Business Sciences (ICADE) |
| Email             | cpuig@icade.comillas.edu                          |

## SPECIFIC DATA OF THE SUBJECT

| Contextualization of the subject  |
|---|
| <b>Contribution to the professional profile of the degree</b>   |
| <p>Students will understand the crucial role of human behavior within organizations.</p> <p>Both aspects of individual knowledge and personnel management are covered. The systems view is established in two ways</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Employee behavior is defined within a social system</li><li>2. People management tools are conceived as an integrated whole that aims at human talent</li></ol> |



The current managerial approach has an integrative approach that relates multiple and different problems in the field of Business Organization: people management, strategy formulation, the type of organizational structure and new ways of developing work.

The subject Human Resources Management is a compulsory and fundamental subject of the MBA, which provides the student with the knowledge and skills necessary to ensure that the main asset that companies have, "human capital", is enhanced in favor of the creation of value for the organization.

Thus, this subject is not only approached from the perspective of the human resources expert who must handle the techniques perfectly on a day-to-day basis, but from the perspective of any manager or team leader who must know them to establish the fundamental strategic lines to be followed. In this sense, it is essential that they understand the meaning and justification of each people management practice, as well as the advantages and disadvantages of the techniques used to carry them out. This is the true spirit of the subject within the framework of the MBA. The training of those responsible for the importance of people in the organization, capable of understanding companies and institutions in their global aspects, of designing and incorporating human resources policies and capable of directing the members of their team.

## Prerequisites

This subject is taught under the umbrella of the basic knowledge on Organizational Behavior acquired throughout the master's degree and which is materialized in subjects aimed at forming conceptual, technical and interpersonal competencies in people management such as: Leadership and change, Negotiation and conflict management, Intercultural management and diversity management, Knowledge management all of them are taught, with an applied character.

## Competencies - Objectives

### Competences

#### GENERAL

|             |   |   |
|-------------|---|---|
| <b>CG02</b> | Information and data management as key elements for decision-making and the identification, formulation and resolution of business problems.  |   |
|             | <b>RA01</b>   | Knows, synthesizes and appropriately uses a variety of bibliographic and documentary resources. |
|             | <b>RA02</b>   | Discern the value and usefulness of different sources and types of information.                 |
| <b>CG03</b> | Problem solving and decision-making at the strategic, tactical and operational levels of a business organization, taking into account the interrelationship between the different functional and business areas.        |   |
|             | <b>RA01</b>   | Properly identify and define the problem and its possible causes.                               |
|             | <b>RA02</b>   | Study possible alternatives, correctly assessing the scope of each one.                         |
|             | <b>RA03</b>   | Decide which is the most appropriate alternative to solve the problem.                          |
|             | <b>RA04</b>   | Design and implement an action plan for its application.  |
| <b>CG05</b> | Interpersonal skills to listen, negotiate and persuade and to work in multidisciplinary teams to be able to operate effectively in different tasks, and, when appropriate, to assume leadership responsibilities in the |   |



|             |  |   |
|-------------|--|---|
|             | business organization.   |   |
|             | <b>RA01</b>  | Use dialogue to collaborate and build good relationships.   |
|             | <b>RA02</b>  | Listen to the opinions of others and establish constructive dialogues.  |
|             | <b>RA03</b>  | Is able to carry out a persuasive exchange of ideas through a negotiation process to reach agreements with others.                                      |
|             | <b>RA04</b>  | He knows the technique of debate and oratory and knows how to use it in professional matters.   |
|             | <b>RA05</b>  | Value the potential of conflict as a driver of change and innovation.   |
|             | <b>RA06</b>  | Communicates their ideas in an effective and reasoned manner.   |
|             | <b>RA07</b>  | They seek the value of the other team members and enhance their skills and strengths, making them feel an important part of the team.                   |
|             | <b>RA08</b>  | Lead the team's work, organizing and delegating tasks correctly.  |
| <b>CG06</b> | Ethical commitment in the application of moral values and those of the organization in the face of ethical dilemmas and corporate social responsibility.   |   |
|             | <b>RA01</b>  | It looks after human interests and rights in the face of any economic or business cause.  |
|             | <b>RA02</b>  | It approaches dilemmas from a humanistic point of view, respecting fundamental rights within the framework of a culture of peace and democratic values. |
| <b>CG07</b> | Time management skills with the aim of improving personal and team effectiveness within the framework of business organizations, their environment and their management.                                   |   |
|             | <b>RA01</b>  | Manage personal work time to carry out learning activities, meeting the established deadlines.  |
|             | <b>RA02</b>  | Establishes priorities by appropriately selecting strategies and resources according to demands.  |
| <b>CG08</b> | Critical reasoning and argumentation in accordance with the understanding of knowledge and knowledge about business organizations, their external context and their administration and management process. |   |
|             | <b>RA01</b>  | Identify the assumptions and limitations of working methods and methodologies.  |
|             | <b>RA02</b>  | Assumes a position of critical evaluation of theories and working methods, employing an appropriate level of analysis.                                  |
|             | <b>RA03</b>  | Reflects critically and independently on problems, theories and working methods   |
|             | <b>RA04</b>  | Take a position: debate correctly by providing arguments and accepting other alternative approaches.  |



|                 |  |   |
|-----------------|--|---|
| <b>CG09</b>     | Ability to learn autonomously, to continue training, to learn to learn cognitive skills and relevant knowledge applied to professional and business activity.  |   |
|                 | <b>RA01</b>  | Searches, reads, rebugs, analyzes, synthesizes and critically understands bibliographic reference materials, as well as materials that present research results, reports, professional supervision texts, and other materials of an applied nature. |
| <b>SPECIFIC</b> |  |   |
| <b>CE04</b>     | Conceptualize the talent management function from the strategic and integrative perspective that generates value in business organizations.  |   |
|                 | <b>RA01</b>  | It justifies the function of personnel in organizations, its evolution over time, the change from a personnel management with an administrative vision, to a human resources management with a strategic approach.                                  |
|                 | <b>RA02</b>  | Knows and understands the basic processes of human behavior in the organizational environment: personality, emotions, learning, motivation, and attitudes towards work and the organization.  |
|                 | <b>RA03</b>  | It designs the fundamental strategies for talent management: its selection, its retention, its development (training and career development, performance management), and its compensation.   |
|                 | <b>RA04</b>  | Formulates basic human resources management policies in accordance with the values and culture of the organization.   |
| <b>CE05</b>     | Ability to identify the key concepts that condition and explain people's behaviour in the organisation's decision-making processes and to know the tools that help individuals and teams to achieve the organisational objectives set. |   |
|                 | <b>RA01</b>  | Know the different sources of power in the organization and the styles of influence to manage it effectively.   |
|                 | <b>RA02</b>  | It develops a global vision of the competencies to manage companies and values the importance of each one in business success.  |
|                 | <b>RA03</b>  | Practice the ability to handle power in the organization.   |
| <b>CE06</b>     | Aptitude and willingness to acquire and develop the communication, negotiation, and management skills of people and teams necessary to be able to assume the leadership of business organizations.                                     |   |
|                 | <b>RA01</b>  | Know, understand and apply the latest leadership development models and techniques.   |
|                 | <b>RA02</b>  | Knows, understands, and applies strategies to build effective oral, written, verbal, and nonverbal communication, and techniques to build solid and constructive interpersonal relationships.   |
|                 | <b>RA03</b>  | Knows, understands and knows how to control the key parameters for effective communication, beyond the message (audience, media, team, channels, networks)  |



|             |             |  |
|-------------|-------------|--|
|             | <b>RA03</b> | Knows, understands and knows how to control the key parameters for effective communication, beyond the message (audience, media, team, channels, networks)   |
| <b>CE07</b> |             | Understand the ethical and moral values that prevail in the company, acquiring the ability to identify and resolve the ethical dilemmas that arise in business decision-making and apply the CSR management and evaluation instruments for their incorporation into the company's strategic planning and organizational development. |
|             | <b>RA01</b> | Be able to connect Ethics and CSR with elements such as Strategy, Marketing, Financial Management, People Management in the Organization.  |
|             | <b>RA02</b> | Be able to critically evaluate and analyze the impact of business decisions on society.  |

## THEMATIC BLOCKS AND CONTENTS

### Contents – Thematic Blocks

#### ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

- Behavior and personality Emotional
- intelligence
- Decision-making and human perspectives Motivation
- - Group dynamics
- Team Management & Communication
- Conflict Management & Negotiation

#### PEOPLE MANAGEMENT

- People Management & Corporate Strategy Search &
- Sources
- Job assessment and candidate selection Training,
- needs and organisation
- Management by Objectives (MBO) and Performance Appraisals
- Remuneration Policies

## TEACHING METHODOLOGY

### General methodological aspects of the subject

#### Lessons and explanations

Exhibition in which the teacher explains the basic concepts with the active and collaborative participation of the students. It will include dynamic presentations and participation through various activities such as viewing audiovisual materials or reading articles or relevant information.

#### Solving **individual use cases**

Reading and solving cases necessary to implement in practice the theoretical knowledge acquired and promote the development of the understanding of theoretical models and their ability to discuss decisions. From a reading, case studies, test



self-diagnosis of skill or ability, or any other material that involves the practical or theoretical application of the contents of the subject. Cases will be tailored to the subject matter as much as possible to train students in real problem solving and acquiring reflex reactions to unexpected situations and approaches.

### Group exercises and presentations

Group work in which the exchange of visions and opinions on different problems and proposed topics is encouraged, in which it is essential that the student works in a group and demonstrates an adequate follow-up of the development of the course through all its training activities.

### Face-to-face Methodology: Activities

|   |  |
|---|--|
| Exercise 1 - Leadership Styles  | CG02, CG03, CG05, CG06, CG08, CG09, CG07, CE04, CE05, CE06 |
| Exercise 2 - Mission, vision and business values  |  |
| Exercise 3 - Company Culture  |  |
| Exercise 4 - Job descriptions   |  |
| Exercise 5 - Recruitment and Job Advertisements   |  |
| Exercise 6 - Lean Canvas of your personal brand   |  |
| Exercise 7 - Talent density and Netflix   |  |
| Exercise 8 - Evaluation of performance and potential  |  |
| Exercise 9 - Spending policies, travel, etc.  |  |
| Exercise 10 - Remuneration and compensation policies. Flexible remuneration and non-salary remuneration |  |
| Exercise 11 - Policies for the prevention of inappropriate behaviour, workplace harassment, etc.        |  |
| Exercise 12 - Key HR decisions and actions  |  |

## SUMMARY OF THE STUDENT'S WORKING HOURS

| FACE-TO-FACE HOURS                     |  |
|--|--|
| Expository lessons                     | Analysis and resolution of cases and exercises, individual or collective |
| 15.00                                  | 15.00  |
| NON-FACE-TO-FACE HOURS                 |  |
| Individual study and organized reading | Collaborative learning   |
| 30.00                                  | 15.00  |
| <b>ECTS CREDITS: 3.0 (75.00 hours)</b> |  |

## EVALUATION AND GRADING CRITERIA

| Evaluation activities | Evaluation criteria                            | Weight |
|-----------------------|--|--------|
|                       | The acquisition of knowledge will be valued by |        |



|                                      |  |    |
|--------------------------------------|--|----|
| <b>Final examination</b>             | part of the student through a theoretical-practical exam                         | 50 |
| <b>Solving individual exercises</b>  | Assessment of the practical cases and exercises proposed throughout the subject  | 20 |
| <b>Group work</b>                    | Solving exercises and group studies  | 20 |
| <b>Active participation in class</b> | The student's contributions of value will be valued as well as their proactivity | 10 |

## Ratings

The evaluation activities will be graded with a grade from 1 to 10 prior to the application of their corresponding weights in the final grade.

To pass the subject, the student must obtain a grade greater than or equal to 5 in the grade of each and every one of the evaluation activities.

Exercises that are NOT delivered in the exact conditions of place, date and time scheduled for each activity, and communicated in the schedule of the subject will NOT be taken into account.

Plagiarism in assignments and activities will be penalized.

### RECOVERY:

Those students who, at the end of the teaching period of the subject, have not met the requirements to pass it, may undergo an evaluation process of the same again in the period of remedial exams that the management of the master's degree establishes for this purpose.

In this recovery period, students will be able to repeat those assessment activities for which they did not obtain a grade higher than or equal to 5.

For the calculation of the final grade of the subject, and only in the event that they obtain a minimum score of "5" in the activity they recover, the weightings established as an evaluation rule will be applied.

### STUDENTS WITH EXEMPTION FROM SCHOOLING:

Those students who have obtained exemption from schooling will only have to face the activity of "individual exams", and their final grade in the subject will be made up of 100% of the grade in said activity. In this case, the student will be able to pass the subject by taking a single final exam that will be weighted 100% in the final grade.

## BIBLIOGRAPHY AND RESOURCES

### Basic Bibliography



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

TEACHING GUIDE

2024 - 2025

- Erin Meyer, Reed Hastings (2020) No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention. Penguin Press
- Laszlo Bock (2015) Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead. Twelve
- William C. Byham (1996) Developing dimension/competency based HR systems. Development Dimensions International
- Robbins and Judge (2013) Organizational behavior. Pearson
- Andrew Henderson (2021) Nomad Capitalist.

## Complementary Bibliography

### Websites

Subject Resources Portal and links of interest on HR Management

### Notes

Abstracts of topics with transparency support available in the Resource Portal.

### Other materials

Documentaries watched in class