



FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre Completo	Contexto organizacional
Código	E000003435
Título	Máster Universitario en Recursos Humanos
Impartido en	Máster Universitario en Recursos Humanos [Primer Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	5,0
Carácter	Obligatoria
Departamento / Área	Máster Universitario en Recursos Humanos (MRRHH 09 RD2007)

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Alejandro San Nicolás Medina
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	asannicolas@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Alfonso Saez Alonso-Muñumer
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	asaez@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Juan Marcelo Leporati
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	mleporati@comillas.edu
Profesor	
Nombre	Remigio Raúl Abad Sánchez
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	rabad@icade.comillas.edu

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA



Contextualización de la asignatura

Aportación al perfil profesional de la titulación

Estructura de las Organizaciones

La forma de organizar a las personas en una empresa es un factor relevante para su éxito. En este sentido, hay una clara interrelación entre la estrategia de la empresa, su organización y sistemas de gestión. Los responsables de Recursos Humanos son, junto con la Dirección General, actores relevantes en el diseño de dicha organización y en la gestión de sus cambios.

La forma de gobernar una empresa (Gobierno Corporativo) es determinante como estrategia de creación de valor y como elemento de subsistencia en el largo plazo de las compañías. La dirección de Recursos Humanos junto con el área de Cumplimiento debe de velar por que se cumplan todos las recomendaciones de "Buen Gobierno" y por qué los comportamientos ETICOS sean la luz que ilumine todas sus decisiones.

Marketing/innovación (orientación cliente presente y futuro), Dirección de Operaciones (orientación producto/servicio) y Calidad Total (excelencia en todo) son áreas muy relevantes interesantes y demandas en cualquier currículo empresarial. En esta parte de la asignatura se exploran las decisiones estratégicas de estas áreas que toman los directivos de las empresas y el papel que juegan en el incremento de la productividad.

Operaciones y Calidad. Paralelamente incide en el rol que los departamentos de Recursos Humanos deben jugar en las decisiones anteriormente mencionadas y cómo, tanto el área de Producción como la de RRHH, deben trabajar alineados para conseguir sentar bases sólidas que permitan obtener una ventaja competitiva sostenida en sus empresas.

Función Comercial y Marketing. Se pretende entender la actual transformación producida en la función por los cambios del entorno y las dinámicas competitivas, así como el recorrido que realiza la oferta de valor de la empresa (definición, traslado al mercado y ejecución o venta), que son las labores básicas de las funciones de Marketing y Ventas. Y siempre teniendo en el centro a las personas, tanto los clientes como los integrantes de la organización comercial.

Competencias - Objetivos

Competencias

GENERALES

A01		Establecer metas, distinguir los recursos necesarios, planificar las actividades requeridas y evaluar el propio progreso y desempeño
	RA1	Ser capaz de marcarse objetivos específicos, determinando el intervalo temporal previsto para su consecución
	RA2	Poder identificar los recursos necesarios para conseguir sus metas



A02	Manejar eficientemente la información, sabiendo captarla de fuentes secundarias: bibliografía científica o especializada, así como de otras fuentes documentales de rigor, y fuentes primarias: recopilar información de otras personas	
	RA1	Conocer las fuentes de información fiables y especializadas de su área de estudio o trabajo
	RA2	Acostumbrarse a consultar dichas fuentes de información como parte habitual de su trabajo
	RA3	Saber identificar y llegar a las personas adecuadas que pueden proporcionar la información necesaria en caso de tener una carencia
A03	Preparar informes orales y escritos, así como elaborar presentaciones audiovisuales de impacto	
	RA1	Ser capaz de organizar las ideas que se desea exponer, ya sea de manera oral o escrita, siguiendo una estructura lógica y ordenada
	RA2	Conocer los recursos visuales, auditivos, o de cualquier otro tipo que consigan atraer la atención sobre el discurso
A04	Ser capaz de cooperar con otras personas y trabajar en equipo para el bien común, siendo a la vez capaz de liderar y conducir grupos cuando la situación lo requiera	
	RA1	Aprender a aceptar los puntos de vista de otras personas y modificar las propias ideas y convicciones cuando las alternativas propuestas por otros sean más adecuadas a la situación
	RA2	Saber reconocer los puntos fuertes y puntos débiles de los demás integrantes de un grupo, para fomentar los primeros y fortalecer los segundos, de manera que cada persona aporte el máximo en beneficio del grupo
	RA3	Desarrollar la capacidad de establecer los objetivos de un equipo de trabajo y motivar a los integrantes para su consecución
	RA4	Apreciar el valor de la diversidad en los equipos de trabajo y las oportunidades de enriquecimiento del capital humano, social y cultural que esa diversidad aporta a las organizaciones
A07	Actualizar y desarrollar las propias competencias (conocimientos, destrezas) de acuerdo con los cambios en su área profesional y los estándares y requisitos de la profesión, las leyes nacionales y las normativas internacionales.	
	RA1	Habitarse a participar en jornadas, seminarios, foros profesionales



	RA2	Leer libros y revistas especializadas para estar al día de las últimas novedades en su área
A08		Reconocer los aspectos éticos de toda actuación empresarial, considerando las perspectivas e intereses de los diferentes grupos de interés o stakeholders y garantizando el respeto de los principios éticos en la toma de decisiones.
	RA1	Conocer el papel de la Responsabilidad Social Corporativa y la Ética en los negocios
	RA2	Ser capaz de analizar e interpretar la Triple Cuenta de Resultados de una organización socialmente responsable
A09		Desarrollar una comunicación bidireccional eficiente, tomando en consideración las intenciones y necesidades de los demás
	RA1	Ser capaz de practicar la escucha activa, interesándose y tratando de comprender lo que su interlocutor desea transmitir
	RA2	Cuidar los aspectos no verbales siempre que participe en un proceso comunicativo
	RA3	Asegurarse de que la otra persona le ha comprendido cada vez que es el emisor de la comunicación
ESPECÍFICAS		
B01		Ser capaz de analizar la realidad empresarial como un todo indivisible, complejo e interrelacionado
	RA1	Manejar con soltura y conocimiento el vocabulario empresarial básico actual
	RA2	Manejar con precisión la terminología jurídica básica dentro del área labora
	RA3	Entender las consecuencias económico-financieras de las decisiones operativas y saber utilizar estos criterios en los procesos de toma de decisiones
	RA4	Poseer un esquema completo y organizado para la integración de la política de Recursos Humanos dentro de una realidad denominada empresa
B02		Conocer qué es la gestión estratégica empresarial y tener la capacidad para analizar, diseñar y mejorar su aplicación
	RA1	Conocer las técnicas de análisis estratégico que son más habituales en la actualidad.
	RA2	Conocer la importancia de una serie de factores, intrínsecos y extrínsecos, en el desarrollo e implantación de una determinada estrategia



	RA3	Conocer la implantación práctica del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones, siendo capaz de definir los indicadores de rendimiento más adecuados en cada caso
B03		Comprender la relación entre la Estrategia de la Empresa y su Organización, las diferentes Estructuras de Organización, su diseño y funcionamiento, así como los principales Procesos en la empresa
	RA1	Conocer todos los departamentos que conforman habitualmente una organización empresarial, reconociendo las relaciones de interdependencia con el departamento de Recursos Humanos
	RA2	Conocer los aspectos estratégicos de la Dirección de Operaciones, tanto para empresas industriales como para las que desarrollan su actividad en el sector servicios
	RA3	Conocer los Principios de Calidad que son de aplicación en las empresas, para mejorar su eficiencia y competitividad, orientándolas hacia la consecución de la excelencia empresarial
	RA4	Conocer los principales fundamentos y elementos del Marketing, así como la comprensión de los mismos a través de las estrategias básicas de distribución, ventas y publicidad

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos

Estructura de las Organizaciones

Estructura de las Organizaciones

Introducción a la estructura de las organizaciones

Organización formal vs organización informal

Tipos de organización

Relación entre estrategia y organización

Las organizaciones exponenciales

El Gobierno Corporativo

Concepto de Gobierno corporativo. Fundamentos económicos y legales del gobierno corporativo.

- ¿Resulta útil la aplicación de los principios de gobierno corporativo para las empresas? Causas de la



evolución del concepto de Gobierno corporativo desde al año 2000.

El Código Unificado de buen gobierno.

- Resultados de la aplicación de este código a las sociedades cotizadas españolas. Influencia en las cotizaciones de dichas sociedades.

- Good Corporate Governance

Dirección de Operaciones y Calidad. Calidad

Tema 1 Personas dentro de un modelo de gestión excelente.

Conceptos de la excelencia asociados a personas.

Desarrollo de la gestión de personas en un modelo de organización excelente.

Tema 2: Gestión estratégica de personas

Estructura organizativa.

Desarrollo de carrera profesional.

Encuesta de personal.

Tema 3: Desarrollo de conocimiento.

Desarrollo de habilidades.

Gestión de competencias.

Evaluación del desempeño.

Tema 4: Responsabilidad e implicación de personas.

Objetivos personales.

Creatividad e innovación

Responsabilidad social

Tema 5: Comunicación Interna.

Necesidades de comunicación.

Estrategias de comunicación.

Tema 6: Atención y reconocimiento.

Gestión de recompensa y reconocimientos.

Seguridad del trabajador.



Igualdad de oportunidades.

Dirección de Operaciones y Calidad. Operaciones

La estrategia de las operaciones y cadenas de suministro

Definición de operaciones y cadenas de suministro

Evolución y tendencias

Ventajas competitivas en las operaciones

Productividad

Coste

Calidad

Tiempo

Personalización

Decisiones de localización

Capacidad

Localización

Outsourcing

Gestión cadenas de suministro

Lean Manufacturing

Global sourcing

Green Supply Chain management

Función Comercial y Marketing

Tema 1: Escenario competitivo

Cambios culturales, sociopolíticos y tecnológicos

La transformación de la función comercial

Mercado y competencia

Digitalización

Tema 2: Definir la oferta

Oferta de valor



Pricing

Customer Experience

Tema 3: Conocer la oferta

Medios tradicionales y digitales

Las Redes Sociales

Canales de Distribución

Tema 4: Vender la oferta

Estrategia comercial

Valor de cliente

Planificación y control comercial

Organización comercial

Fases de la venta

Tema 5: Las personas en la función comercial

Perfiles

Selección y formación comercial

Remuneración comercial

Liderazgo comercial

Motivación

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

Metodología Presencial: Actividades

Trabajo cooperativo de los alumnos que, en parejas o pequeños grupos, reciben una tarea, caso o supuesto que requiere compartir la información y los recursos entre los miembros con vistas a alcanzar el objetivo común. Fundamentada en el método del caso, estudiados por cada alumno y discutidos por cada grupo antes de las intervenciones individuales de cada sesión general.

El método del caso estimula el aprendizaje inductivo. Del análisis de ejemplos concretos se construyen las distintas herramientas de análisis y se inducen normas generales de aplicación a todo tipo de empresas y sectores. Por ello, es imprescindible el estudio previo de los casos y la participación activa en las discusiones de las sesiones generales.



Exposiciones sobre sus competencias y habilidades para conseguir un empleo.

Las presentaciones deben ser evaluadas y criticadas por el resto de compañeros o por el profesor con el fin de profundizar más en el tema.

Lecciones de carácter expositivo.

Metodología No presencial: Actividades

Estudio individual.

Lectura individual de textos de diferente tipo (casos, libros, revistas, artículos, prensa, publicaciones en Internet, informes sobre experiencias prácticas, etc.) relacionados con las materias de estudio.

Trabajo cooperativo de los alumnos que, en parejas o pequeños grupos, reciben una tarea que requiere compartir la información y los recursos entre los miembros con vistas a alcanzar el objetivo común.

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES						
					Debates, en los que diferentes personas o grupos de	



Lecciones de carácter expositivo en las que se presentan los principales temas de forma clara, estructurada y motivadora	Estudio de casos, en los que los estudiantes dan respuesta a un problema profesional real o simulado. Se discute respecto a la mejor solución y se valora la presentación y defensa de los hallazgos que se han hecho. Las nuevas tecnologías pueden formar parte de proceso metodológico	Trabajo cooperativo de los alumnos que, en parejas o pequeños grupos, reciben una tarea que requiere compartir la información y los recursos entre los miembros con vistas a alcanzar el objetivo común. Cuando el trabajo se hace por parejas se puede emplear la técnica de tutoría entre iguales	Ejercicios y resolución de problemas planteados por el profesor a partir de una breve lectura, un material preparado para la ocasión, o cualquier otro tipo de datos o informaciones que supongan un desafío intelectual para el alumno	Seminario, en el que cada estudiante se encarga de profundizar y presentar un tema o aspecto de un tema al resto de compañeros, bajo la supervisión del profesor. Las presentaciones pueden ser complementadas por el resto de compañeros o por el profesor con el fin de profundizar más en el tema	personas presentan puntos de vista diferentes, y con frecuencia contrarios sobre una cuestión, y discuten con el fin de convencer al otro u otros y de ganar en la discusión. El debate requiere preparación previa por parte de los contendientes y búsqueda de información que soporte los propios argumentos así como el debilitamiento de los empleados por los adversarios	Las simulaciones, los juegos de roles y otras dinámicas de grupo, son actividades de aprendizaje en las que el estudiante actúa como alguien que se pone en el lugar de otra persona. Se analizan las situaciones, se toman decisiones y se identifican y evalúan las consecuencias que de todo ello se derivan
20,00	7,50	5,00	5,00	5,00	5,00	2,50
HORAS NO PRESENCIALES						
	Trabajos de carácter teórico, generalmente individuales, que implican la lectura de artículos,	Seminarios de trabajo, en los que cada estudiante se encarga de profundizar y presentar un tema o				



Proyectos de carácter práctico y trabajos de aplicación	revistas, informes de investigación, capítulos de libros, informaciones en Internet, etc. y la redacción de una reflexión personal (de diverso calado y extensión) que va más allá de la mera recopilación de la información proveniente de diversas fuentes	aspecto de un tema al resto de compañeros, generalmente un número reducido, de forma que se genera el diálogo y la reflexión sobre la cuestión presentada. Puede contar con la supervisión de un profesor o de un alumno con más experiencia en el tema tratado	Estudio individual que el estudiante realiza para comprender, reelaborar y retener un contenido científico con vistas a una posible aplicación en el ámbito de su profesión.	Lectura individual de textos de diferente tipo (libros, revistas, artículos sueltos, prensa, publicaciones en Internet, informes sobre experiencias prácticas, etc.) relacionados con las materias de estudio
30,00	20,00	10,00	15,00	15,00
CRÉDITOS ECTS: 5,0 (140,00 horas)				

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Valoración de los trabajos individuales o colectivos realizados por los alumnos, algunos de ellos presentados en clase.	Adecuación del trabajo a los objetivos planteados Entrega en plazo Adecuación y orientación a los objetivos. Resultados alcanzados. Cumplimiento de plazos. Es necesaria la participación de TODOS los miembros de cada equipo en las presentaciones y elaboraciones.	30 %
	A lo largo del programa se realizarán exámenes o pruebas escritas en los que se pondrá a prueba la solidez de los conceptos adquiridos.	



Realización de exámenes orales, escritos, defensas públicas y pruebas tipo test, pruebas de conceptos y resolución de casos prácticos a modo de examen	Para aprobar la asignatura se deberán superar los exámenes y pruebas finales de cada apartado de la asignatura, en el caso de existir varios exámenes en un mismo apartado o bloque de una asignatura, la media ponderada de los ellos debe ser superior a 4,90 como condición necesaria para aprobar la asignatura.	50 %
Participación y aprovechamiento de las clases	Cuando hablamos de participación es claro que se cuentan las positivas y las negativas y que la calidad de la participación es tan importante como la cantidad. La participación en clase de los alumnos, la calidad y oportunidad de sus intervenciones, la calidad en la preparación y presentación de los trabajos, predisposición y compromiso, iniciativa, asistencia.	20 %

Calificaciones

El detalle de la evaluación de cada uno de los desarrollos específicos o bloques se encontrará en la planificación que entrega cada profesor.

Notas a los criterios de evaluación:

1. Todos los alumnos deben cumplir con un mínimo del 75% de asistencia en el conjunto de la asignatura y en cada uno de sus bloques o apartados para aprobar la asignatura y sus bloques o apartados.
2. Para que los ejercicios sean tenidos en cuenta han de ser entregados en el plazo y formato previsto.
3. Si al combinar los criterios la calificación final fuera igual o superior 5, pero no hubiera superado la calificación mínima de los exámenes o pruebas finales, se reducirá la calificación final a un máximo de 4,0 puntos.
4. En el caso de que el alumno no obtenga una calificación de 5,0 o superior en el conjunto de la asignatura o en alguno de sus bloques o apartados tras la aplicación de los criterios del sistema de evaluación, el alumno podrá realizar un examen extraordinario, en cuyo caso la calificación final de la asignatura, o del apartado del que se examine, no podrá superar el 6,0.
5. Si el alumno no cumple con todas las actividades de evaluación y deja de cumplir con alguna de las actividades recogidas en el cuadro anterior, no podrá aprobar cada uno de los bloques.

El alumno matriculado en la asignatura por segundo año consecutivo, siempre que quede justificado por



atender necesidades laborales, podrá excusar la asistencia a clase en un porcentaje máximo del 50% de las sesiones programadas.

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

- Alvarez, J.L., Ricart, J.E. (1997). *Como prepararse para las Organizaciones del Futuro*. Ed. Folio. Barcelona
- Andreu, R. (1996). *La Organización en la Era de la Información*. Ed. McGraw Hill. Madrid.
- Barnard C.I. (1968) *The Functions of the Executive*. Harvard Univ. Press. Cambridge, Massachusetts.
- A. Berlinches Cerezo. CALIDAD. Thomson Paraninfo
- Beson P. Shapiro and Jhon J. Sviokla. Seeking customers. A Harvard Business Review Book, 1993. Boston USA. *Part IV: Energize the Selling Effort*.
- *Corporate Governance, Principles, Policies and Practices, Bob Tricker, Oxford University Press (Book)*
- David Clutterbacuck & Desmond Dearlove. Cómo aumentar el Prestigio. Marketing de la Función de Recursos Humanos. Ediciones Gestión 2000, S.A. Aedipe. Barcelona, 1995. *Todo el libro es altamente recomendable*.
- Gerald Zaltman: Cómo piensan los consumidores. Ediciones Urano. Barcelona, 2003. *Prefacio*.
- Peter F. Drucker with Joseph A. Maciariello: "Management. Revised Edition". New York, 2008. HarperCollins Publishers. *Chapter 9: The Purpose and Objectives of a Business*.
- Peter F, Drucker: La empresa en la sociedad que viene. Ediciones Urano, SA. Barcelona, 2002. *Capítulo 6. El director general en el nuevo milenio. Capítulo 8. No son empleados, son personas. Capítulo 9. Servicios financieros. Innovar o morir*.
- Peter F. Drucker: *El management del Siglo XXI. Los desafíos de un mundo sin fronteras*. Editorial Edhasa. Barcelona, 2000. *Capítulo 3: El líder del Cambio*.
- Heizer, J.; Render, B.; Munson, Ch.; "Operations management: Sustainability and Supply Chain Management". 12 th ed. Pearson, 2017
- Krajewski, L.;Ritzman, L.;Malhotra, M.;"Operations management. Processes and supply chains". 10 th ed. Pearson, 2013
- Kotler, P y Keller, K. (2008) *Dirección de Marketing*. Pearson
- Lawrence, P.R., Lorsch, J.R. (1987) *La Empresa y su Entorno*. Ed. Plaza & Janés, Barcelona.
- For better governance, the Shareholder Value Review. Madden, Bartley J. *Journal of applied Corporate Finance. Volume 19, Nº 1. Pags. 102-114*.
- Mintzberg, H. et al (1998) *El Proceso Estratégico*, Prentice Hall. Madrid.



- Mintzberg, H. (2000). *La Estructuración de las Organizaciones*. Ariel Economía. Barcelona.
- Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand and Joseph Lampel: Management it's NOT what you think! AMACOM books in 2010. New York, USA. *Chapter 7. Metamorphosing Management*.
- Theodore Levitt: The marketing Imagination. The Free Press, 1986. New York. USA. *Chapter 8. Marketing Myopi*
- Moss Kanter, R. (1990). *Cuando los Elefantes aprenden a bailar*. Ed. P & J. Barcelona.
- Ouchi, W. (1985) *Teoría Z*. Ed. Orbis. Barcelona.
- Pérez López, J.A. (2006) *Fundamentos de la Dirección de Empresas* Ed. Rialp. Madrid.
- Ricart, J.E. (1997). *Diseño de Organizaciones*. Ed. Folio. Barcelona.
- Rodríguez Carrasco, J.M. et. al. (2002) *Estrategia y Política de Empresa*. Ed. Pirámide. Madrid.
- C. Rodrigo Illera; A. Gancedo Prieto. ASPECTOS ESTRATÉGICOS DE LA DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A
- Saratxaga, Koldo, (2007) *Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente*. Ed. Prentice Hall. Madrid.
- Simon, H.A. (1997) *Administrative Behavior* Ed. Free Press. New York.

Recursos web

- <http://www.arearh.com/>
- <http://www.equipostrytalento.com/>
- <http://www.fororecursoshumanos.com/>
- <http://www.gestiopolis.com/>
- <http://www.humanresources.com/index.html>
- <http://www.hr.com>
- <http://www.hrmaqazine.co.uk/>
- <http://www.hrvillage.com/>
- <http://www.monografias.com/>
- http://www.psicologia-online.com/profesionales/index_industrial.shtml
- <http://www.reclutando.net/comunidad-de-directivos-de-rrhh/>
- <http://www.revistasumma.com/>
- <http://www.rrhhdigital.com/>
- <http://www.rrhhmagazine.com/>
- <http://www.senderosdeproductividad.com/>
- <http://www.k2kemocionando.com/>
- <https://www.informs.org/Publications/.../Organization-Science>
- <http://www.iasplus.com>
- <http://www.fasb.org>
- <http://www.sec.edgar.gov>
- <http://www.iasb.org>



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE
2018 - 2019**

Bibliografía Complementaria

Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas. Comisión Nacional del Mercado de Valores, Mayo de 2006.

Corporate Governance and the Goal of the firm: In Defense of Shareholder Wealth Maximization, Diane Denis, Forthcoming in the Financial Review.

Corporate governance in the 2007-2008 financial crisis: Evidence from financial institutions worldwide, David Erkens, Journal of Corporate Finance nº 18 (2012) pp 389-441.

Behind the Scenes: The Corporate Governance Preferences of Institutional Investors. Joseph McCahery, Journal of Finance forthcoming (jun 2015).