

## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Strategic Management
Código	0000012190
Título	Master Universitario en Recursos Humanos
Impartido en	Máster Universitario en Recursos Humanos [Primer Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Trimestral
Créditos	3,0 ECTS
Carácter	Obligatoria
Responsable	Robert Antonides Campos
Horario de tutorías	Disponibilidad continua vía email

Datos del profesorado	
<b>Profesor</b>	
Nombre	Alfonso María Saez Alonso-Muñumer
Departamento / Área	Advantere School of Management – Strategy
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	<a href="mailto:a.saezalonso@advantere.org">a.saezalonso@advantere.org</a>
<b>Profesor</b>	
Nombre	Robert Antonides Campos
Departamento / Área	Advantere School of Management – Strategy
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	<a href="mailto:r.antonides@advantere.org">r.antonides@advantere.org</a>

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

### Contextualización de la asignatura

#### Aportación al perfil profesional de la titulación

La asignatura esta subdivida en tres módulos: Gobierno Corporativo; Estructura de Organizaciones; y Dirección Estratégica.

#### **Gobierno Corporativo**

Conocimiento y comprensión de los fundamentos teóricos del gobierno corporativo (en adelante GC), como herramienta de trabajo estratégico en general, y de control estratégico en particular, y hacer conscientes a los alumnos de los problemas reales asociados a la relación entre el consejo de administración de la empresa, su presidente, sus directivos, sus propietarios y otros grupos de interés vinculados a la misma.

El GC es decir, el conjunto de políticas, procesos y costumbres a través de los cuales una organización es dirigida, es un tema de elevada relevancia en la dirección estratégica. La manera en la que una empresa es gobernada influye en los derechos y en las relaciones entre las distintas partes interesadas de la empresa (stakeholders), y, en última instancia, determina la manera en la que la empresa es dirigida.

Por lo mencionado en el párrafo anterior, resulta muy importante que los profesionales de la gestión empresarial manejen los temas de GC desde sus muy variados prismas: los mecanismos de control sobre el trabajo de dirección estratégica, las conductas (toma de decisiones) y las interacciones (confianza, liderazgo, poder) de los actores involucrados en el gobierno, y de los "gobernantes", el marco legal y regulatorio, los sistemas de elección y de representación, entre otros. Además, la industria de la consultoría ha desarrollado un servicio específico de consultoría en gobierno corporativo, que va tomando cada vez más relevancia entre los clientes, y en al que los alumnos pueden aproximar su carrera profesional, si así lo desean: esta asignatura les dará las bases necesarias para ello.

El objetivo de este módulo es el de familiarizar a los alumnos con los conceptos y fundamentos del gobierno corporativo; esto les ayudará a entender que el gobierno de la empresa puede convertirse en una herramienta de trabajo estratégico en general, y de control estratégico en particular. El curso también pretende hacer que los alumnos sean conscientes de los problemas reales asociados a la relación entre el consejo de administración de la empresa, su presidente, sus directivos, sus propietarios y otros grupos de interés vinculados a la misma. Finalmente, el curso invita a la reflexión sobre el objetivo último de las empresas, tanto desde una dimensión filosófica y cultural como desde una dimensión de juegos de poder: ¿quién, en última instancia, tiene el poder de fijar la dirección que toma la empresa

#### **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.

Dirección de 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 para evitar la disrupción de las cadenas de

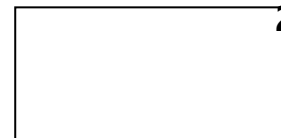
suministro en entornos cada vez más volátiles e inciertos.

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.

### **Dirección Estratégica**

Este módulo ofrece un conocimiento y comprensión de los factores esenciales de la Dirección Estratégica de la empresa. De forma más específica se estudia el proceso de desarrollo de la estrategia, análisis de la industria, análisis del entorno competitivo, análisis interno de la empresa, análisis del posicionamiento competitivo y la ventaja competitiva, la formulación de la estrategia, y la implantación de la estrategia. Temas tratados también incluyen la Gestión Estratégica, el desarrollo de la Visión y Misión de la empresa, análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades), los diferentes niveles de Estrategia (Corporativa, Empresarial, Funcional). Se adquirirá conocimiento de las principales teorías, modelos y herramientas de análisis estratégico sectorial y empresarial, estudiando también situaciones complejas que permitan ilustrar la aplicación de las mismas en cada caso, desarrollando capacidades para identificar y analizar en la práctica los diferentes modelos de negocio y dirección de empresas y organizaciones; así como para diseñar alternativas estratégicas y poder liderar procesos de reflexión estratégica.

El objetivo de la asignatura es capacitar al alumno con una visión general del proceso de formulación de la estrategia empresarial y las herramientas y métodos utilizados para el desarrollo e implantación. El alumno llegara capacitado para analizar, entender y debatir conceptos de estrategia empresarial a los que se enfrenta la alta dirección de la empresa.



**Competencias – Objetivos**

**Competencias**

**GENERALES**

<b>CG1</b>	Definir, diseñar, desarrollar, redactar y presentar conclusiones y resultados de proyectos de gestión de talento.	
	<b>RA1</b>	Capacidad para comprometerse en el desarrollo de proyectos de gestión de talento experimentales basados en datos reales, gestionando y alineando las necesidades del cliente con los recursos disponibles, distribuyendo de manera óptima el trabajo, comunicando y proyectando sus distintas fases, proponiendo soluciones reales y haciendo eficientes todas las interacciones con el equipo, clientes y otros stakeholders.
<b>CG2</b>	Utilizar el pensamiento crítico para la toma de decisiones y la resolución de problemas en los procesos de gestión de talento	
	<b>RA2</b>	Interpretar, analizar, sintetizar y evaluar las ideas, y hacerlo desde un punto de vista crítico.

**ESPECÍFICAS**

<b>CE1</b>	Identificar y definir la relación y el impacto de la gestión estratégica empresarial con la estrategia de recursos humanos.	
	<b>RA1</b>	Comprender la relación entre la Estrategia de la Empresa y su Organización, las diferentes Estructuras de Organización, su diseño y funcionamiento y el rol que Recursos Humanos tiene.
	<b>RA2</b>	Conocer qué factores, intrínsecos y extrínsecos, son determinantes para el diseño, desarrollo e implantación exitosos de una determinada estrategia.
	<b>RA3</b>	Definir estrategias organizativas a partir de principios éticos y sostenibles.

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos
<b>Estructura de las Organizaciones</b>
Introducción a la estructura de las organizaciones <ul style="list-style-type: none"><li>• Organización formal vs organización informal</li></ul> Tipos de organización Relación entre estrategia y organización
<b>El Gobierno Corporativo</b>
Concepto de Gobierno corporativo. Fundamentos económicos y legales del gobierno corporativo. <ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Resulta útil la aplicación de los principios de gobierno corporativo para las empresas? Causas de la evolución del concepto de Gobierno corporativo desde el año 2000.</li></ul> El Código Unificado de buen gobierno. <ul style="list-style-type: none"><li>• - Resultados de la aplicación de este código a las sociedades cotizadas españolas. Influencia en las cotizaciones de dichas sociedades.</li><li>• - Good Corporate Governance</li></ul>
<b>Dirección Estratégica</b>
Introducción a la Estrategia de Negocio Propósito – Misión, visión, Valores, Objetivos y Responsabilidad Social Análisis de Entorno Competitivo (El entorno macro, análisis de la industria, mercados y competidores) Capacidad Estratégica – Análisis de competencias y recursos internos DAFO – Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades Formulación de Estrategia – Posicionamiento estratégico Implantación de la Estrategia

## METODOLOGÍA DOCENTE

### Aspectos metodológicos generales de la asignatura

#### Metodología Presencial: Actividades

- ✓ Trabajo cooperativo de los alumnos que, en 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.
- ✓ Lecciones de carácter expositivo.
- ✓ 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.
- ✓ Trabajo en grupo dedicado a la realización de un Proyecto.

#### 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 grupos, reciben una tarea que requiere compartir la información y los recursos entre los miembros con vistas a alcanzar el objetivo común.
- ✓ Trabajo en Proyecto.

## RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES					
Exposición del profesor	Exposición de los alumnos. Debates y dinámicas de grupo	Ejercicios y resolución de problemas. Elaboración de trabajos aplicados	Estudio y documentación	Sesiones tutoriales	Desarrollo de proyectos reales para organizaciones
5	20	7	0	0	1.75
HORAS NO PRESENCIALES					
Exposición del profesor	Exposición de los alumnos	Ejercicios de resolución de problemas. Elaboración de trabajos aplicados	Estudios y documentación	Sesiones tutoriales	Desarrollo de proyectos reales para organizaciones
0	0	21	21	1	3.25
<b>CRÉDITOS ECTS: 3,0 (80,00 horas)</b>					

## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

### EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Prueba de conocimientos individual	Adecuación del trabajo a los objetivos planteados Entrega en plazo Adecuación y orientación a los objetivos. Resultados alcanzados. Cumplimiento de plazos.	35
Trabajos aplicados colectivos que deben ser presentados públicamente	Presentaciones y defensas de proyectos aplicados a empresa, proyectos de asignatura, resolución de casos prácticos	50
Participación activa del alumno en el aula	Calidad y oportunidad de intervenciones, predisposición y compromiso, iniciativa, asistencia.	15

### Calificaciones

Los criterios de evaluación de la asignatura se rigen por la siguiente normativa:

1. Todos los alumnos deben de cumplir con el 100% de asistencia en los días fijados para esta asignatura. Cualquier ausencia deberá ser justificada.
2. La nota final se corresponde a la suma de las actividades de evaluación, criterios de evaluación y peso descritos en el apartado Evaluación y Criterios de Calificación.



3. Se tienen que entregar los trabajos, individuales y en grupo, en el tiempo y la forma prevista por el profesor de la asignatura.
4. Una nota final por debajo de 5 implica la realización de una prueba extraordinaria. La nota final en este examen no podrá ser superior a la mediana de los aprobados en convocatoria ordinaria.

#### **Criterios de evaluación para aplicar a la segunda matrícula**

El alumno matriculado en la asignatura por segundo año deberá de cumplir con las tareas individuales y de grupo fijadas por el profesor de la asignatura. Se mantendrán los mismos criterios de evaluación expresados en el apartado Evaluación y Criterios de Calificación.

Para aquellas circunstancias no previstas en esta Guía Docente, se aplicará el Reglamento de Advantere School of Management y el Reglamento general de Comillas.

## BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

### Bibliografía Básica

Prof. W. Chan Kim · Renée Mauborgne, Blue Ocean Strategy,

Michael Porter, Competitive Advantage

Case Bankinter, Alfonso Saez Alonso-Muñumer

Case: Starbucks, a Story of Growth

Case: Cola Wars Continue, Coke and Pepsi in 2010

Case: IKEA

Case: Virgin Group

Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Robert S Kaplan and David Norton, HBR

What Makes Great Boards, Jeffrey A Sonnenfeld, HBR

The Five Competitive Forces that Shape Strategy, Michael Porter, HBR

The Core Competencies of the Corporation, C.K Prahalad and Gary Hamel, HBR

Types of Strategies, Which Fits Your Business

Alvarez, J.L., Ricart, J.E. (1997). Como prepararse para las Organizaciones del Futuro. Ed. Folio. Barcelona Andreu, R. (1996).

Barnard C.I. (1968) The Functions of the Executive. Harvard Univ. Press. Cambridge, Massachusetts.

Bartley, J. For better governance, the Shareholder Value Review. Madden, Bartley J. Journal of applied

Corporate Finance. Volume 19, N° 1. Pags. 102-114.

Beson P. Shapiro and Jhon J. Sviokla. Seeking customers. A Harvard Business Review Book, 1993. Boston

USA. Part IV: Energize the Selling Effort.

Guenole, N., Ferrar, J., & Feinzig, S. (2017). The Power of People: Learn How Successful Organizations Use

Workforce Analytics to Improve Business Performance (Illustrated ed.). Pearson FT Press

Heizer, J.; Render, B.; Munson, Ch.; "Operations management: Sustainability and Supply Chain

Management". 12 th ed. Pearson, 2017

Isson, J. P., Harriott, J. S., & Fitz-Enz, J. (2016). People Analytics in the Era of Big Data: Changing the Way You

Attract, Acquire, Develop, and Retain Talent. Wiley

Krajewski, L.;Ritzman, L.;Malhotra, M.;"Operations management. Processes and supply chains". 10 th ed. Pearson, 2013

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*

Mintzberg, H. (2000). *La Estructuración de las Organizaciones*. Ariel Economía. Barcelona.

Peter F. Drucker with Joseph A. Maciariello: "Management. Revised Edition". New York, 2008. HarperCollins Publishers. *Chapter 9: The Purpose and Objectives of a Business*.

Simon, H.A. (1997) *Administrative Behavior* Ed. Free Press. New York.

Theodore Levitt: *The marketing Imagination*. The Free Press, 1986. New York. USA. *Chapter 8. Marketing Myopi*

Tricker, B. *Corporate Governance, Principles, Policies and Practices*, Bob Tricker, Oxford University Press (Book)

Waber, B. (2013). *People Analytics: How Social Sensing Technology Will Transform Business and What It Tells Us about the Future of Work*. FT Press.

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).