



## Teaching Guide

| Teaching Guide           |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |        |                                                            |           |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------------------------------------------------------|-----------|
| Identifying Data         |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |        |                                                            | 2015/16   |
| Subject (*)              | Dirección de recursos humanos                                                                                                                                                                                                                                                                |        | Code                                                       | 611507007 |
| Study programme          | Mestrado Universitario en Dirección e Administración de Empresas (2013)                                                                                                                                                                                                                      |        |                                                            |           |
| Descriptors              |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |        |                                                            |           |
| Cycle                    | Period                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Year   | Type                                                       | Credits   |
| Official Master's Degree | 2nd four-month period                                                                                                                                                                                                                                                                        | First  | Obligatoria                                                | 3         |
| Language                 | Spanish                                                                                                                                                                                                                                                                                      |        |                                                            |           |
| Teaching method          | Face-to-face                                                                                                                                                                                                                                                                                 |        |                                                            |           |
| Prerequisites            |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |        |                                                            |           |
| Department               | Análise Económica e Administración de EmpresasEconomía Financeira e Contabilidade                                                                                                                                                                                                            |        |                                                            |           |
| Coordinador              | Calvo Babío, Nuria Begoña                                                                                                                                                                                                                                                                    | E-mail | nuria.calvob@udc.es                                        |           |
| Lecturers                | Calvo Babío, Nuria Begoña<br>Palleiro Barbeito, Ricardo<br>Veiga Fernández, Luís Angel                                                                                                                                                                                                       | E-mail | nuria.calvob@udc.es<br>r.palleiro@udc.es<br>l.veiga@udc.es |           |
| Web                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |        |                                                            |           |
| General description      | El objetivo general de la materia es facilitar al alumnado el entendimiento de la problemática de gestión de personas en la organización, incidiendo especialmente en las interrelaciones entre las decisiones en materia de recursos humanos y el funcionamiento global de la organización. |        |                                                            |           |

## Study programme competences

| Code | Study programme competences                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A36  | Diseñar puestos de trabajo.                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| A37  | Diseñar sistemas de incentivos.                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| A38  | Implantar políticas de selección de personal.                                                                                                                                                                                                                                                             |
| A39  | Establecer carreras profesionales.                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| B1   | 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.                                                                                                                                |
| B2   | 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.                                                                  |
| B3   | Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios. |
| B4   | Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades.                                                                                                           |
| B6   | Organizar y planificar la gestión empresarial.                                                                                                                                                                                                                                                            |
| B7   | Resolver problemas empresariales.                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| B8   | Tomar decisiones en la empresa de forma efectiva.                                                                                                                                                                                                                                                         |
| B9   | Compromiso ético en la dirección empresarial.                                                                                                                                                                                                                                                             |
| B10  | Aplicar conocimientos a la gestión empresarial.                                                                                                                                                                                                                                                           |
| B12  | Adaptarse a nuevas situaciones y generar nuevas ideas en el mundo empresarial.                                                                                                                                                                                                                            |
| B14  | Entender la importancia de la cultura emprendedora.                                                                                                                                                                                                                                                       |
| C1   | Saber manejar las fuentes de información relevante y su contenido.                                                                                                                                                                                                                                        |
| C2   | Valorar críticamente el conocimiento y la tecnología.                                                                                                                                                                                                                                                     |
| C3   | Valorar la importancia del aprendizaje a lo largo de toda la carrera profesional.                                                                                                                                                                                                                         |
| C4   | Trabajar en equipo y desarrollar un espíritu lógico y creativo.                                                                                                                                                                                                                                           |
| C5   | Capacidad de análisis y síntesis.                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| C6   | Comunicación oral y escrita.                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| C7   | Capacidad crítica.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| C8   | Capacidad de liderazgo.                                                                                                                                                                                                                                                                                   |



|     |                                                                                                                                                                                             |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| C9  | Habilidad para trabajar de forma autónoma.                                                                                                                                                  |
| C10 | Capacidad para comunicarse con expertos de otras áreas.                                                                                                                                     |
| C11 | Utilizar las herramientas básicas de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) necesarias para el ejercicio de su profesión y para el aprendizaje a lo largo de su vida. |

| Learning outcomes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |      |                             |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------------------|------|
| Learning outcomes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |      | Study programme competences |      |
| <p>Comprensión de las pautas de comportamiento de las personas en un entorno profesional caracterizado por su complejidad, globalidad y tendencia sistémica.</p> <p>Desarrollo de competencias generales, específicas y transversales que permitan a los participantes ampliar su ámbito de actuación en el área de recursos humanos y gestión del talento. Conocimiento de los marcos teóricos y las herramientas de apoyo a la decisión que hacen posible el desarrollo estratégico de las personas y su potencial profesional aportando valor al desarrollo del negocio.</p> | AJ36 | BJ1                         | CJ1  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | AJ37 | BJ2                         | CJ2  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | AJ38 | BJ3                         | CJ3  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | AJ39 | BJ4                         | CJ4  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |      | BJ6                         | CJ5  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |      | BJ7                         | CJ6  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |      | BJ8                         | CJ7  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |      | BJ9                         | CJ8  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |      | BJ10                        | CJ9  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |      | BJ12                        | CJ10 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |      | BJ14                        | CJ11 |

| Contents                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Topic                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Sub-topic                         |
| <p>El rol estratégico de la Dirección de RRHH</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección estratégica por competencias</li> <li>- Gestión de la complejidad y la incertidumbre en una organización sistémica</li> </ul> <p>La persona en la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La percepción como clave en la gestión de conflictos</li> <li>- Modelos de comportamiento individual. El intraemprendimiento</li> <li>- La comunicación y la gestión del diálogo</li> </ul> <p>La organización de personas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelos de comportamiento organizacional. La gestión de la diversidad</li> <li>- La gestión del conocimiento y transferencia de innovación</li> <li>- Modelos de felicidad en el trabajo</li> </ul> <p>Desarrollo de un plan estratégico de gestión de personas</p> | No es necesario un mayor detalle. |

| Planning               |              |                      |                               |             |
|------------------------|--------------|----------------------|-------------------------------|-------------|
| Methodologies / tests  | Competencies | Ordinary class hours | Student?s personal work hours | Total hours |
| Case study             |              | 10                   | 20                            | 30          |
| Problem solving        |              | 4                    | 12                            | 16          |
| Oral presentation      |              | 2                    | 4                             | 6           |
| Directed discussion    |              | 4                    | 12                            | 16          |
| Document analysis      |              | 0.5                  | 1.5                           | 2           |
| Personalized attention |              | 5                    | 0                             | 5           |

(\*)The information in the planning table is for guidance only and does not take into account the heterogeneity of the students.



| Methodologies   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Methodologies   | Description                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Case study      | <p>Uno de los pilares básicos del MBA es generar un método de aprendizaje que permita afrontar con éxito los problemas de gestión a los que la empresa se enfrenta. Tradicionalmente, el aprendizaje respondía a un modelo de mantenimiento continuo, únicamente interrumpido por breves periodos de innovación, provocados, en gran medida, por acontecimientos externos. El aprendizaje de mantenimiento es adecuado para hacer frente a situaciones conocidas y recurrentes y, por tanto, desarrolla nuestra capacidad para solucionar problemas ya experimentados. Este tipo de aprendizaje es, y continuará siendo, indispensable para preservar el funcionamiento y estabilidad de cualquier organización. Es, sin duda, el requerido para la toma de decisiones operativas de la empresa. No obstante, las decisiones estratégicas responsables de asegurar la supervivencia a largo plazo, especialmente en épocas de incertidumbre y cambio acelerado, exigen otra modalidad aún más esencial. Es el aprendizaje capaz de aportar cambio, renovación, reformulación y reestructuración de problemas que podemos denominar aprendizaje innovador.</p> <p>El MBA pretende implantar una metodología capaz de aunar ambos aprendizajes: el de mantenimiento y el innovador. La dirección y administración de empresas requiere conocer multitud de conocimientos y habilidades. Uno de los métodos más efectivos es el "learning by doing", que fundamentalmente precisa que el alumno haga las cosas por sí mismo, complementando y guiando este proceso, leyendo y escuchando experiencias sobre los conocimientos y habilidades objeto del aprendizaje.</p> <p>Para ello el desarrollo del MBA seguirá los pasos siguientes:</p> <p>Se formaran grupos de alumnos (4 a 6 alumnos por grupo).</p> <p>Se creará un caso de empresa por grupo.</p> <p>Un profesor y profesional de reconocida trayectoria profesional se responsabilizará de la dirección de cada una de las empresas caso.</p> <p>Cada grupo se responsabilizará de la adopción y ejecución de decisiones que la dirección de su empresa le encomiende.</p> <p>Para el cumplimiento del punto anterior, los alumnos han de recabar los conocimientos precisos de forma interdisciplinar, intradisciplinar y transversal de cada uno de los profesores de los diferentes módulos del máster.</p> <p>El profesor de cada módulo actuará como consultor responsable de guiar la actuación de cada grupo en función de las necesidades que su empresa les plantee en cada momento. Su papel cubre cuatro facetas esenciales:</p> <p>Desarrollar de forma esquemática el contenido fundamental del módulo</p> <p>Explicar el marco teórico necesario para el problema consultado</p> <p>Guiar la búsqueda del material de consulta adicional preciso</p> <p>Sugerir las interdependencias a considerar con el resto de los módulos</p> <p>Las consultas efectuadas por cada uno de los grupos se realizarán durante el desarrollo de las clases, en las que participarán todos los grupos conjuntamente para facilitar el aprendizaje a partir de las cuestiones planteadas por todas las empresas.</p> <p>Cada grupo tendrá la posibilidad de simular las decisiones para sus resultados ante diferentes escenarios.</p> <p>En este proceso, son cinco los sujetos activos fundamentales del proceso:</p> <p>El alumno</p> <p>Los directores de los casos</p> <p>Los profesores responsables de cada uno de los módulos</p> <p>Los directivos externos participantes en cada uno de los talleres</p> <p>El coordinador del máster</p> <p>A lo largo del curso académico el alumno participará en el desarrollo de las labores de gestión del caso de empresa asignado, evacuando las consultas necesarias a los profesores responsables de cada uno de los módulos. Igualmente participará en los diferentes talleres de directivos con los profesores responsables de los casos, elaborará los trabajos y tareas necesarias para la gestión.</p> |
| Problem solving | <p>Se hará un especial hincapié en la necesidad de que sea el propio estudiante quien formule el problema que pretende abordar, las técnicas, instrumentos, marcos conceptuales, bases documentales y estrategia para la búsqueda de soluciones al mismo.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |



|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Oral presentation   | Periódicamente cada grupo deberá de hacer una presentación oral de los avances efectuados en su trabajo y la situación en la que se encuentra remarcando la evolución tanto del planteamiento del problema como de las sucesivas etapas por las que el trabajo ha ido avanzando.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Directed discussion | <p>Consiste en un intercambio de ideas y opiniones entre los integrantes de cada uno de los grupos responsables de los casos de empresa acerca de un tema específico relacionado con el caso y con la materia correspondiente a la clase en la que la discusión se produce. Su finalidad es intercambiar experiencias, ideas, opiniones y conocimientos con el objeto de resolver un problema o situación conflictiva, tomar decisiones, buscar datos o simplemente adquirir conocimientos aprovechando las aportaciones de cada uno de los participantes.</p> <p>La discusión será suscitada por el profesor en torno a las consultas evacuadas por cada uno de los grupos acerca de los problemas suscitados en cada uno de los casos de empresa. Igualmente el profesor alentará la participación de los grupos ajenos al caso analizado para generar puntos de vista, enfoques y perspectivas de análisis diferentes tratando de alcanzar puntos de encuentro entre las mismas.</p> |
| Document analysis   | El estudiante deberá de identificar y consultar las fuentes documentales necesarias para el problema que pretenda resolver en cada momento. El profesor ha de ser un colaborador y orientador fundamental.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

## Personalized attention

| Methodologies       | Description                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Case study          | <p>El profesor además de atender a las cuestiones planteadas por los estudiantes en cada una de las clases, los atenderá de forma más amplia y personaliza en las sesiones de tutorías.</p> <p>En los horarios de tutoría el alumno será atendido para aclarar aquellas dudas que le surjan para la preparación de la materia.</p> <p>Durante el desarrollo de los casos, el alumno podrá intervenir para preguntar, aclarar o exponer su punto de vista sobre algún aspecto relativo al caso, y se atenderá de forma personalizada a cada uno de los grupos de trabajo orientándolos en el planteamiento del caso, fomentando la discusión constructiva entre los componentes del grupo y corrigiendo aquellos aspectos del trabajo que a juicio del profesor así lo requieran. El seguimiento de cada uno de los trabajos contribuirá a poder valorar de forma más precisa el esfuerzo realizado por cada uno de los componentes del grupo de trabajo.</p> |
| Directed discussion |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Oral presentation   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Problem solving     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Document analysis   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

## Assessment

| Methodologies | Competencies | Description                                                                                                                        | Qualification |
|---------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Case study    |              | Se valorará la capacidad del alumno para aplicar la metodología del caso utilizando los conocimientos específicos de esta materia. | 100           |

## Assessment comments



Dado que en el diseño curricular del MBA, para la valoración del alumno es necesaria una estrecha colaboración de los profesores de cada materia con el director responsable de la empresa. La valoración del trabajo desarrollado por el estudiante en cada una de las materias solamente cobra sentido si resulta adecuado para resolver los problemas de gestión de la empresa en la que el alumno participa.

Es evidente que el estudio de casos exige para su realización la aplicación adecuada de las metodologías de solución de problemas, la presentación oral de los resultados del análisis, la capacidad de discutir y defender los criterios que sustentan el análisis y la búsqueda, filtrado, selección y consulta de fuentes de documentación que apoyen el análisis.

En consecuencia, la valoración del estudio de caso refleja el 100% de la calificación, entendiendo que de forma implícita se incorpora en dicha valoración las capacidades del estudiante en todas las metodologías propuestas.

La calificación del alumno será una media ponderada de la calificación del profesor de la materia (30%) y de la calificación otorgada por el director de la empresa (70%).

## Sources of information

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Basic         | Dado que el análisis y búsqueda de fuentes documentales es una de las metodologías desarrolladas durante el curso y sometidas a valoración, será el propio alumno (orientado por el profesor) quién en función de los problemas que tenga que abordar buscará las referencias documentales más apropiadas. No obstante, a lo largo del desarrollo del curso, tanto los profesores como los directores de empresa sugerirán el material que consideren más conveniente en cada momento. |
| Complementary |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

## Recommendations

### Subjects that it is recommended to have taken before

### Subjects that are recommended to be taken simultaneously

### Subjects that continue the syllabus

### Other comments

(\*)The teaching guide is the document in which the URV publishes the information about all its courses. It is a public document and cannot be modified. Only in exceptional cases can it be revised by the competent agent or duly revised so that it is in line with current legislation.