

# Capital Intelectual y Gestión del Talento

**Máster Universitario en:** Administración y Dirección de Empresas

**Materia:** Mercados Globales y dirección de personas

**Créditos:** 6 ECTS

**Programa:** MBA – Track IA

**Modalidad:** Presencial- Full-Time / Hybrid-Learning

**Cuatrimestre:** Primero

**Carácter:** Obligatorio

**Idioma:** Español

**Año académico:** 2025/2026

## Índice

1.	Presentación.....	3
2.	Resultados de aprendizaje de la titulación.....	3
2.1.	Conocimientos.....	3
2.2.	Habilidades.....	4
3.	Resultados de aprendizaje de la materia.....	5
4.	Contenido.....	5
5.	Metodología.....	7
6.	Evaluación.....	8
7.	Bibliografía.....	9

## 1. Presentación

La gestión del capital humano es clave para alcanzar los objetivos organizacionales. Los gerentes cuentan con las políticas y herramientas que brinda el área de Gestión de Personas. La gestión de personas debe estar alineada con la estrategia organizacional para contribuir a los objetivos del negocio. Alinear los sistemas de recursos humanos con la estrategia empresarial no es una tarea fácil, pero cuando se logra ofrece una fuente más sostenible de ventaja competitiva porque el capital intelectual y el talento son únicos y más difíciles de imitar. Las investigaciones muestran cómo la gestión de personas afecta la productividad organizacional, la calidad de vida laboral y los resultados comerciales generales.

En las empresas exitosas, la dirección y gestión de las personas se lleva a cabo a través de la asociación y el uso de las habilidades y conocimientos de tres actores: los gerentes de línea, los profesionales de recursos humanos y todos los empleados. Las empresas líderes reconocen que todos los directivos son responsables de gestionar a las personas.

Liderar en entornos globalizados añade otra dimensión relevante al proceso de liderazgo. Actualmente, los colaboradores y otros stakeholders (stakeholders) pueden provenir de diversos contextos culturales, trayendo consigo otros marcos, valores, actitudes, etc. Competencias, estilos de liderazgo y comunicación, hábitos y expectativas que se valoran como efectivos en un contexto cultural o nacional. se perciben de manera diferente en otros contextos. Para el gerente global, es esencial saber que los valores y dimensiones culturales tienen un impacto en los comportamientos y la efectividad organizacional. Es necesario desarrollar nuevas habilidades para gestionar con éxito en entornos globales y diversos como el actual.

Las organizaciones actuales enfrentan constantemente los desafíos del cambio. La creciente complejidad e incertidumbre y la rápida evolución del entorno requieren que las empresas sean capaces de responder, adaptarse y desarrollar nuevas estrategias y prácticas organizativas. Para tener éxito en las nuevas condiciones competitivas, las empresas deben alinear la organización con la estrategia elegida y cambiar la visión, los valores, la estructura, la estrategia y la cultura corporativa. Los cambios en las políticas y prácticas fomentarán comportamientos de apoyo necesarios para el cambio organizacional. Implementar y gestionar el cambio es clave para estos procesos.

## 2. Resultados de aprendizaje de la titulación

Los resultados de aprendizaje de la titulación aplicables a la materia se distribuyen de la siguiente manera:

### 1.1. Conocimientos

- RAT 8 El graduado/a podrá explicar cualquier conocimiento/información de forma clara y precisa, oralmente y por escrito, en catalán, castellano y en una tercera lengua, especialmente el inglés.

- RAT 9 El graduado/a podrá aplicar las tecnologías digitales (en los momentos necesarios) en su ámbito de conocimiento.
- RAT 10 El graduado/a será capaz de interpretar los cambios de los entornos internacionales en la toma de decisiones de la dirección de la empresa, elaborando un informe sobre un caso de empresa real.
- RAT 11 El graduado/a será capaz de analizar situaciones de negocios problemáticas en la gestión de las organizaciones para la mejora de la gestión empresarial.
- RAT 12 El graduado/a sabrá organizar el tiempo con el objetivo de mejorar la efectividad personal y del equipo dentro del marco de las organizaciones empresariales, su entorno y su gestión.
- RAT 14 El graduado/a será capaz de desarrollar estrategias relativas a las personas y a la retención del talento, que ayuden a las empresas a obtener ventajas competitivas sostenidas en el tiempo
- RAT 15 El titulado/a sabrá resolver problemas en los niveles estratégico, táctico y operativo de una organización empresarial, teniendo en cuenta la interrelación entre las diferentes áreas funcionales y de negocio.
- RAT 16 El graduado/a será capaz de reconocer los valores concretos de la organización frente a dilemas éticos y de responsabilidad social corporativa de aplicación en su sector empresarial.

## 1.2. Habilidades

- RAT 18 El titulado/a será capaz de identificar las necesidades del cliente para la implantación de una estrategia basada en la analítica de datos.
- RAT 19 El titulado/a será capaz de identificar la volatilidad implícita de las operaciones empresariales y financieras mediante las operaciones de cobertura y productos estructurados para la minimización del riesgo financiero en el ámbito internacional.
- RAT 20 El titulado/a podrá proponer soluciones innovadoras, creativas y emprendedoras en situaciones propias del ámbito profesional.
- RAT 21 El titulado/a será capaz de evaluar la sostenibilidad y el impacto social de las propuestas planteadas con responsabilidad ética, medioambiental y profesional.
- RAT 22 El titulado/a será capaz de aplicar la perspectiva de género en las tareas propias del ámbito profesional.
- RAT 23 El titulado/a podrá diseñar una planificación operativa como elemento generador de ventaja competitiva para la internacionalización de la empresa, mediante la realización de un proyecto de internacionalización empresarial.

RAT 24 El titulado/a será capaz de diseñar proyectos de gestión integrada en cada área funcional de la empresa.

### 3. Resultados de aprendizaje de la materia

Los resultados de aprendizaje de la materia para esta asignatura son los siguientes:

- RAM 6 El titulado/a podrá desarrollar de forma solvente capacidades de liderazgo en comunicación, negociación y gestión de personas y equipos, adaptadas al contexto de las organizaciones empresariales a través de debates dirigidos por el profesor.
- RAM 7 El titulado/a sabrá proponer de forma clara diferentes procesos de gestión de los recursos humanos (análisis, valoración y planificación de los puestos de trabajo, selección y formación del personal, evaluación del rendimiento y gestión de compensaciones), atendiendo a las singularidades de la organización y la flexibilidad que requieren determinados sectores, mediante exposiciones grupales e individuales.
- RAM 8 El titulado/a será capaz de identificar adecuadamente las características de la cultura y la ética empresarial que pueden influenciar a la organización, para el desarrollo de proyectos de cambio cultural que contribuyan a las metas estratégicas de una organización a través del análisis de lecturas propuestas.

### 4. Contenido

- **Tema 1: Estrategia Organizacional y Desarrollo Sostenible**
  - Filosofía y Estrategia Organizacional (Enfoque Sistémico)
  - Misión, Visión y Valores con Enfoque en la Sostenibilidad
  - Alineamiento Estratégico para Prácticas Empresariales Sostenibles
  - Comunicación Interna Efectiva y Sostenible
  
- **Tema 2: Influencia cultural en las organizaciones y la ciudadanía global**
  - Valores, Creencias e Identidad Organizacional
  - Gestión Intercultural y Transcultural en la Práctica
  - Dimensiones culturales y su impacto en la estrategia empresarial
  - Crear una cultura organizacional sostenible a través de fronteras
  
- **Tema 3: Planificación del Capital Humano y Gestión Sostenible del Talento**
  - Planificación de Recursos Humanos con Enfoque en Sostenibilidad

- Tendencias en la adquisición de talento: reclutamiento y colaboración
- Incorporación/integración para involucrar a una fuerza laboral sostenible
- Estrategias de retención que enfatizan el bienestar y el propósito de los empleados
  
- **Tema 4: Liderazgo, ética y cambio sostenible**
  - Carácter de Liderazgo y Toma de Decisiones Éticas
  - Autoridad y poder: abordar dilemas éticos
  - Líderes como creadores de cultura organizacional y promotores de la sostenibilidad
  - Desarrollo del Talento: Liderazgo en el Contexto del Cambio
  
- **Tema 5: Motivación, Compromiso y Desarrollo Sostenible del Talento**
  - Teorías de la motivación: incorporación de propósito y significado
  - Incentivos y recompensas por el desempeño sostenible
  - Crear un ambiente de trabajo positivo e inclusivo
  - Impacto de la motivación en la retención sostenible del talento
  
- **Tema 6: Desarrollo del Capital Humano y Aprendizaje Estratégico**
  - Necesidades de formación y desarrollo en un entorno cambiante
  - Diseño de planes de desarrollo para el éxito a largo plazo
  - Mejora Continua y Evaluación para el Aprendizaje Sostenible
  - Establecer objetivos y trayectorias profesionales centradas en la sostenibilidad
  
- **Tema 7: Gestión del cambio y resiliencia organizacional**
  - Comprensión del entorno VUCA (volátil, incierto, complejo, ambiguo)
  - Modelos de Gestión del Cambio para la Implementación de Iniciativas Sostenibles
  - Gestión de conflictos y desarrollo de equipos resilientes
  - Cultura Organizacional y Cambio Positivo
  
- **Tema 8: Decision-Making y productividad en un contexto sostenible**
  - Pensamiento sistémico para la toma de decisiones
  - Gestión de sesgos y heurísticas en las decisiones empresariales
  - Pensamiento crítico para la resolución sostenible de problemas
  - Toma de decisiones basada en evidencia con una perspectiva de sostenibilidad
  
- **Tema 9: Gestión de Diversidad, Inclusión y Desarrollo Sostenible**
  - Beneficios y desafíos de la diversidad y la inclusión
  - Liderazgo global y competencia cultural
  - Estrategias para promover el desarrollo inclusivo y sostenible

- o Gestión de la diversidad como camino hacia la sostenibilidad organizacional

## 2. Metodología

La metodología aplicada a esta asignatura, enmarcada dentro del modelo educativo de EAE Business School, LifEd, se detalla en el siguiente cuadro:

MODALIDAD PRESENCIAL		
Resultados de aprendizaje	Metodología docente	Actividades formativas
Conocimiento	Clase magistral	Conferencias
	Sesiones expositivas	Exposiciones de los estudiantes
	Aprendizaje basado en audiovisuales	Análisis de audiovisuales
	Tutorías	Reuniones para la resolución de dudas Reuniones de seguimiento
Habilidades	Trabajo por proyectos	Resolución de problemas Búsqueda y tratamiento de la información Presentación de informes y/o trabajos
	Aprendizaje basado en casos	Búsqueda y tratamiento de la información Resolución de problemas
Competencias	Aprendizaje basado en juegos	Retos
	Aprendizaje basado en la indagación	Tareas de investigación
	Trabajo por proyectos	Elaboración de informes Presentaciones de informes o trabajos

MODALIDAD HÍBRIDA		
Resultados de aprendizaje	Metodología docente	Actividades formativas
Conocimiento	Sesiones expositivas	Exposiciones de los estudiantes
	Tutorías	Reuniones para la resolución de dudas Reuniones de seguimiento
	Aprendizaje basado en audiovisuales	Análisis de audiovisuales

	Aprendizaje basado en lecturas	Recensiones / Análisis crítico
Habilidades	Trabajo por proyectos	Resolución de problemas Búsqueda y tratamiento de la información Presentación de informes y/o trabajos
	Trabajo colaborativo	Debates en línea Discusiones de casos prácticos Análisis colectivo
	Aprendizaje basado en casos	Búsqueda y tratamiento de la información Resolución de problemas
Competencias	Aprendizaje basado en juegos	Retos
	Aprendizaje basado en la indagación	Tareas de investigación
	Trabajo por proyectos	Elaboración de informes Presentaciones de informes o trabajos

### 3. Evaluación

#### Evaluación continua

Sistema de evaluación	Peso
Bloque 1. Ejercicios, problemas, elaboración de informes, trabajos, presentaciones	40 %
Bloque 2. Participación y exposiciones orales	20 %
Bloque 3. Prueba de evaluación final	40 %

El bloque 1 consistirá en:

- Dos actividades individuales evaluables. 10% cada una.
- Dos trabajos o informes grupales. 10% cada uno.

El bloque 2 consistirá en:

- Participación y exposiciones orales – 20%

El bloque 3 consistirá en:

- Un examen - 40%

La nota final de la asignatura se obtendrá con la ponderación de los 3 bloques. La nota mínima ponderada requerida para aprobar es de 5.0.

En el caso de tener el bloque 1 o el bloque 3 suspendidos (o ambos) con nota inferior a 5.0 el/la estudiante podrá presentarse a recuperación de dicho bloque o bloques. Dicha nota promediará con el resto de bloques y como nota máxima el/la estudiante obtendrá 5.0 de nota final de asignatura.

En el caso de que el estudiante no haya podido presentarse a dicha prueba de evaluación en primera instancia, y si acredita causa justificada (ver normativa de Universitat de Lleida), podrá realizarla en la fecha establecida para la recuperación.

Los estudiantes que no se presenten a actividades evaluativas con un peso superior al 50% recibirán una calificación general del curso de "No presentado".

### Evaluación alternativa

La evaluación única consta de un único examen que equivale al 100% de la asignatura. El examen, y por tanto la asignatura, se aprueba con una nota de 5 sobre 10 en esta prueba final. En caso de obtener una calificación inferior a 5.0 el estudiante tiene derecho a un examen de recuperación.

Para acogerse a la evaluación única es necesario enviar a coordinación una solicitud por escrito durante los primeros 15 días hábiles del curso. El procedimiento a seguir para acogerse a esta evaluación única queda establecido en las normas propias de EAE.

El plagio es una actividad fraudulenta cuya comisión puede conllevar graves sanciones, tanto académicas como legales. La honestidad académica es uno de los pilares en los que se sustenta el compromiso educativo de la Escuela, y los miembros de su comunidad docente están especialmente sensibilizados y preparados para detectar este tipo de acciones. Habida cuenta de la dificultad que a menudo entraña la conceptualización del plagio, se ha creído conveniente delimitar claramente su contenido y alcance en las presentes regulaciones y políticas.

Se entiende como plagio la apropiación de trabajos u obras ajenas haciéndolos pasar como propios; esto es, sin acreditar su procedencia de manera explícita. El plagio puede consistir en la copia total o parcial no autorizada de una obra ajena, o en la presentación de la copia como obra original propia, suplantando al autor verdadero. Algunos ejemplos de plagio son:

- Entregar un trabajo ajeno como si fuera propio, independientemente de que la copia sea total o parcial.
- Parfrasear un texto plasmándolo con otras palabras, pero haciendo pequeños cambios en el lenguaje para disimular y sin citar fuentes.
- Comprar o conseguir un trabajo y presentarlo como propio.
- Basarse en una idea o frase de otro u otra para escribir un trabajo nuevo sin citar al autor o a la autora de la obra.

Tal y como establece el art. 10 del Código de conducta académica del estudiantado de EAE Barcelona, sin perjuicio de las sanciones de carácter académico resultantes de su aplicación, la Comisión Académica promoverá las acciones legales que correspondieran en el caso de que el plagio pudiera contravenir la normativa aplicable en materia de propiedad intelectual.

## 5. Bibliografía

- Kotter, J. P., Leading Change. Harvard Business School Press, 2007.
- Kotter, J. P., Chan K.im W., and Mauborgne, R.A. On Change Management. Harvard Business School Press, 2011.
- Morris, T. If Aristotle ran General Motors. New York, Henry Holt and Co, 1998.
- Noe, R.A. et al. Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, 13e. McGraw-Hill Education, 2022.