

Dirección global y estratégica de personas

Máster Universitario en: Dirección de Recursos Humanos y del Talento

Materia: Dirección estratégica de los Recursos Humanos

Créditos: 6 ECTS

Programa: Máster en Recursos Humanos

Modalidad: Presencial Full-Time / Hybrid-Learning

Cuatrimestre: Primero

Carácter: Obligatorio

Idioma de impartición: Español

Año académico: 2025/2026

Índice

1. Presentación.....	3
2. Resultados de aprendizaje de la titulación.....	3
2.1. Conocimiento	3
2.2. Habilidades	4
2.3. Competencias	5
3. Resultados de aprendizaje de la materia	5
4. Contenidos	6
5. Metodología	7
6. Evaluación	8
7. Bibliografía.....	10

1. Presentación

El objetivo fundamental de la asignatura *Dirección Global y Estratégica de Personas*, consiste en profundizar en las dimensiones globales e internacionales de la gestión de personas en las Organizaciones. Con la globalización determinados elementos del entorno adquieren una relevancia especial para las organizaciones. En el Siglo XXI todas las Organizaciones tienen una dimensión que va más allá de la ubicación física de sus sedes: compran, venden, producen, transforman o transportan sus productos y servicios a ámbitos distintos al de su lugar de origen. Ello conlleva un impacto claro en la gestión de sus equipos humanos. Por lo que en la actualidad los directivos requieren desarrollar competencias interculturales para trabajar con eficacia en misiones internacionales o en equipos multiculturales y poder así competir con eficacia, o colaborar con sus stakeholders, competidores, proveedores, socios, etc.

A raíz de la pandemia mundial vivida, el mundo del trabajo está viviendo una transformación mundial importante que está impactando de lleno en la forma de trabajar y liderar las organizaciones. En este contexto de transformación, la excelencia en la gestión y liderazgo de las personas retoma una mayor importancia. En este sentido, la gestión del capital humano es clave para el logro de las metas organizativas. Las personas son el activo más importante de las empresas. Hay que alinear la gestión de personas con la estrategia organizativa para poder contribuir a los objetivos del negocio. Las investigaciones muestran como la dirección de personas contribuye a la productividad de la organización, la calidad de vida laboral y los resultados globales de la empresa.

Asimismo, es parte del planteamiento de esta asignatura, incluir de manera holística la importancia de una gestión de proyectos enfocada a la sostenibilidad en general y en concreto en cuanto al impacto económico, social y medioambiental (UN ODS 8).

2. Resultados de aprendizaje de la titulación

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

2.1. Conocimiento

- RAT 1 El titulado/a será capaz de proporcionar una visión estratégica de los procedimientos y sistemas de trabajo en el contexto empresarial.
- RAT 2 El titulado/a será capaz de identificar las ideas y opiniones relevantes sobre la dirección estratégica de recursos humanos y del talento.

- RAT 3 El titulado/a será capaz de identificar problemas relevantes relacionados con la gestión de los recursos humanos en entornos organizacionales.
- RAT 4 El titulado/a será capaz de identificar la problemática y las dificultades de la gestión de los recursos humanos procedentes de la diversidad cultural de la organización.
- RAT 5 El titulado/a será capaz de distinguir las políticas de retribución de la organización, conociendo en profundidad los conceptos integrantes de la masa salarial y los costes de personal.
- RAT 6 El titulado/a será capaz de definir los perfiles de los puestos de trabajo para adecuarlos a los objetivos estratégicos y competitivos de la empresa.
- RAT 7 El titulado/a será capaz de interpretar las implicaciones de los contextos legales-institucionales-culturales sobre la gestión de las personas.
- RAT 8 El titulado/a podrá explicar las teorías sobre la dirección estratégica de los recursos humanos.

2.2. Habilidades

- RAT 9 El titulado/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 10 El titulado/a podrá aplicar las tecnologías digitales (en los momentos necesarios) en su ámbito de conocimiento
- RAT 11 El titulado/a será capaz de organizar las funciones y responsabilidades en un departamento de recursos humanos teniendo en cuenta las capacidades de los colaboradores, así como las necesidades de la organización
- RAT 12 El titulado/a será capaz de aplicar métodos y criterios profesionales para el análisis y la resolución de problemas relacionados con el ámbito de la gestión estratégica de recursos humanos
- RAT 13 El titulado/a será capaz de aplicar la legislación del entorno laboral a la gestión de los recursos humanos en las organizaciones
- RAT 15 El titulado/a será capaz de utilizar la innovación en la dirección estratégica de los recursos humanos, desarrollo de personas y gestión del talento
- RAT 16 El titulado/a será capaz de estructurar las diferentes áreas funcionales y de negocio, para poder influir positivamente en los procesos y personas de la organización

2.3. Competencias

- RAT 17 El titulado/a podrá proponer soluciones innovadoras, creativas y emprendedoras en situaciones propias del ámbito profesional.
- RAT 18 El titulado/a será capaz de evaluar la sostenibilidad y el impacto social de las propuestas planteadas con responsabilidad ética, medioambiental y profesional.
- RAT 19 El titulado/a será capaz de aplicar la perspectiva de género en las tareas propias del ámbito profesional.
- RAT 20 El titulado/a será capaz de formular un sistema de control de la ejecución de las políticas de recursos humanos.
- RAT 21 El titulado/a será capaz de diseñar indicadores, cuadros de mando y procesos como instrumento de medición de los resultados de las personas, programas y proyectos de recursos humanos a nivel organizacional.
- RAT 22 El titulado/a será capaz de diseñar planes de carrera para cada puesto de trabajo con los perfiles competenciales requeridos por la organización.
- RAT 23 El titulado/a será capaz de diseñar procesos de reclutamiento y selección asegurando una contratación de recursos humanos eficiente.
- RAT 24 El titulado/a será capaz de calcular los costes de los recursos humanos y su repercusión en los costes generales de la empresa.
- RAT 25 El titulado/a será capaz de formular métodos para la generación de oportunidades laborales que cubran las necesidades de la organización.

3. Resultados de aprendizaje de la materia

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

- RAM 1 El titulado/a será capaz de identificar correctamente el estado y las tendencias del mercado laboral mediante el manejo de indicadores.
- RAM 2 El titulado/a será capaz de aplicar los sistemas y políticas de recursos humanos en el marco de una organización para la maximización de su competitividad mediante la realización de casos práctico.
- RAM 4 El titulado/a será capaz de identificar adecuadamente el mejor modo de alinear la estrategia y la gestión de recursos humanos y del talento a las necesidades estratégicas del capital humano mediante ejercicios prácticos de aplicación de técnicas de gestión de RRHH.

- RAM 5 El titulado/a será capaz de integrar de forma precisa las estrategias y las necesidades impulsadas por los distintos actores y grupos de interés en los planteamientos de la empresa de cara a los procesos de negociación colectiva y a su gestión de las personas, mediante el análisis de casos reales.

4. Contenidos

- **Tema 1:** Organización de la función de recursos humanos para la aportación de valor
 - Contexto global y estratégico de las organizaciones en el contexto actual
 - Diseño organizativo y tipos de empresas internacionales en entornos VUCA
 - Roles y funciones

- **Tema 2:** El capital humano como fuente de ventaja competitiva
 - Concepto de capital humano
 - Importancia estratégica de los recursos humanos
 - Fuentes de ventajas competitivas

- **Tema 3:** Las estrategias globales en el ámbito de los recursos humanos
 - Provisión de recursos humanos para los mercados globales: reclutamiento y selección de personas. Procesos de on-boarding.
 - Formación, desarrollo y carreras profesionales en contextos globales y flexibles.
 - Gestión internacional del desempeño de los empleados.
 - Compensación internacional y beneficios.
 - Pago por rendimiento.
 - Sistemas de trabajo de alto rendimiento.

- **Tema 4:** Elementos clave para el éxito de una estrategia de recursos humanos en una empresa global
 - Alineamiento con la estrategia empresarial
 - Comprensión de la cultura organizacional global
 - Flexibilidad y adaptabilidad
 - Gestión de la diversidad
 - La comunicación, el contexto y las implicaciones al hacer negocios en el extranjero.
 - Grupos de trabajo virtuales y multiculturales. La gestión de los equipos globales.
 - Liderar las organizaciones globales y el desarrollo de directivos globales.

- **Tema 5:** Formulación e implantación de los objetivos y estrategias de recursos humanos
 - Análisis de las necesidades en recursos humanos
 - Definición de objetivos claros (SMART)
 - Desarrollo de estrategias de gestión del talento
 - Cultura organizacional y valores

5. 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	Rescensiones / 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

6. 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.
- Parafrasear 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.

7. Bibliografía

- Bohlander, G.; Snell, S.; Sherman, A. (2001). Administración de Recursos Humanos. 12e. Editorial Thomson, Cengage Learning.
- Dolan, S. ; Valle, R. ; Jackson, S. ; Schuler, S. (2010). Cómo atraer, retener y desarrollar el capital humano en tiempos de transformación, 3e. San Jose: Mcgraw-Hill Interamericana