



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Comportamiento organizacional y gestión del talento
Código	IBS-MBA-627
Título	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) por la Universidad Pontificia Comillas [MBA 21]
Impartido en	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) [Primer Curso] Máster Universitario en Ingeniería de Telecomunicación y Mást. Univ. en Administración de Empresas [Segundo Curso] Máster Universitario en Ingeniería Industrial y Máster Universitario en Administración de Empresas [Segundo Curso]
Nivel	Posgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	3,0 ECTS
Carácter	Obligatoria
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Responsable	Carlos Puig Sagi-Vela
Horario	Ver calendario asignatura
Horario de tutorías	Cita previa vía correo electrónico: cpuig@comillas.edu
Descriptor	Perspectiva y prospectiva de la función de Recursos Humanos en la empresa, en sus dimensiones estratégica y operativa: gestión de flujos de trabajo y análisis, valoración y descripción de puestos; gestión de la diversidad; políticas de empleo (reclutamiento, selección y contratación); procesos de reajustes de plantilla y gestión de la desvinculación laboral; formación y desarrollo de carreras profesionales; gestión del desempeño; gestión de la remuneración/compensación; marca personal; entrevistas de trabajo; empleabilidad.

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Carlos Puig Sagi-Vela
Departamento / Área	Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)
Correo electrónico	cpuig@icade.comillas.edu

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura
Aportación al perfil profesional de la titulación
Comportamiento Organizacional y Gestión del Talento es una asignatura obligatoria del MBA que aborda el que sigue siendo el activo más difícil de dirigir de cualquier organización: las personas. Su objeto son las dos caras del mismo problema —comprender el comportamiento humano en la organización y gestionar las políticas que lo condicionan— entendidas siempre como un sistema, y no como un catálogo de técnicas independientes.



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

La asignatura no está pensada para el especialista de recursos humanos, sino para cualquier directivo o responsable de equipo. Un director general decide sobre selección, retribución, evaluación y desvinculación aunque no firme ninguna de esas políticas, y lo hace mejor si entiende por qué cada técnica existe, qué produce y qué rompe. Por eso el énfasis no está en aplicar herramientas, sino en saber elegir las y en anticipar sus consecuencias.

Este planteamiento aporta al perfil profesional de la titulación tres capacidades concretas: leer una organización como un sistema social y no como un organigrama; diseñar e implantar políticas de personas coherentes con la estrategia; y dirigir equipos sabiendo que cada decisión de gestión es también una decisión sobre la vida de alguien.

Y aquí está el criterio que atraviesa toda la asignatura, en clave de formación universitaria ignaciana. Las decisiones sobre selección, evaluación del desempeño, retribución y desvinculación se trabajan explícitamente como decisiones con consecuencias sobre la dignidad de las personas, y no únicamente como técnicas de eficiencia. Se busca formar directivos que gestionen a las personas de manera competente, consciente, crítica y compasiva, capaces de sostener que una decisión rentable puede además ser justa, y de reconocer cuándo no lo es.

Esa orientación se concreta en tres dimensiones que se abordan de forma expresa. La dimensión social, a través de las políticas de diversidad, equidad e inclusión, la gestión de la desvinculación con criterios de dignidad y la prevención del acoso y de las conductas inadecuadas. La dimensión ética, mediante el análisis de los conflictos de interés que aparecen en la selección, en la evaluación y en la retribución, y de la responsabilidad personal del directivo sobre sus efectos. Y la dimensión ambiental, mediante el impacto de las políticas de movilidad, viajes y organización del trabajo —presencialidad, teletrabajo y modelos híbridos— sobre la huella de la organización, y la integración de criterios ESG en los sistemas de objetivos y de compensación. Estos contenidos no se tratan como un apéndice de responsabilidad social: forman parte de la propia decisión directiva.

La asignatura se alinea de manera especial con la segunda Preferencia Apostólica Universal —caminar junto a quienes han sido vulnerados en su dignidad, en una misión de reconciliación y justicia—, con la tercera —acompañar a los jóvenes en la construcción de un futuro esperanzador, a través del trabajo sobre empleabilidad, marca personal y desarrollo de carrera— y con la cuarta —colaborar en el cuidado de la Casa Común—. Todo ello en coherencia con el Plan Estratégico Comillas 2030, en sus proyectos C1, Cuidado de la Casa Común, y C2, Universidad comprometida con la justicia social.

Prerrequisitos

Esta asignatura no exige requisitos formales de acceso más allá de los propios del MBA. Sí parte, en cambio, de los conocimientos sobre Comportamiento Organizacional que el estudiante ha ido adquiriendo a lo largo del máster, y que se concretan en materias orientadas a formar competencias conceptuales, técnicas e interpersonales en la gestión de personas: Liderazgo y cambio, Negociación y gestión del conflicto, Gestión intercultural y gestión de la diversidad, y Gestión del conocimiento. Todas ellas se imparten con carácter aplicado.

De esas materias se espera que el estudiante traiga tres cosas. Primera, un vocabulario común sobre motivación, dinámica de grupos y cultura organizativa, que aquí no se vuelve a explicar desde cero. Segunda, la costumbre de analizar casos reales y sostener una decisión ante el grupo, porque esta asignatura se trabaja fundamentalmente sobre problemas sin solución única. Y tercera, una mirada intercultural: buena parte de las decisiones de gestión de personas que se estudian cambian de sentido según el contexto cultural en el que se apliquen, y la asignatura lo aborda de forma expresa.

Se recomienda además que el estudiante llegue con su propia experiencia profesional presente y disponible para el aula. El punto de partida de cada sesión es el contexto real de quienes están en ella, y esa experiencia es materia de trabajo, no un adorno.



Competencias - Objetivos

Competencias

GENERALES

CG02	Gestión de la información y de datos como elementos clave para la toma de decisiones y la identificación, formulación y resolución de problemas empresariales.
CG03	Resolución de problemas y toma de decisiones en los niveles estratégico, táctico y operativo de una organización empresarial, teniendo en cuenta la interrelación entre las diferentes áreas funcionales y de negocio.
CG05	Capacidades interpersonales de escuchar, negociar y persuadir y de trabajo en equipos multidisciplinares para poder operar de manera efectiva en distintos cometidos, y, cuando sea apropiado, asumir responsabilidades de liderazgo en la organización empresarial.
CG06	Compromiso ético en la aplicación de valores morales y los de la organización frente a dilemas éticos y de responsabilidad social corporativa.
CG07	Capacidad de gestión del tiempo con el objetivo de mejorar la efectividad personal y del equipo dentro del marco de las organizaciones empresariales, su entorno y su gestión.
CG08	Razonamiento crítico y argumentación acorde con la comprensión del conocimiento y del saber sobre las organizaciones empresariales, su contexto externo y su proceso de administración y dirección.
CG09	Capacidad de aprendizaje autónomo para seguir formándose para aprender a aprender las habilidades cognitivas y los conocimientos relevantes aplicados a la actividad profesional y empresarial.

ESPECÍFICAS

CE04	Conceptualizar la función de gestión del talento desde la perspectiva estratégica e integradora que genera valor en las organizaciones empresariales.
CE05	Capacidad de identificar los conceptos clave que condicionan y explican el comportamiento de las personas en los procesos de toma de decisiones de la organización y conocer las herramientas que ayudan a individuos y equipos a lograr los objetivos organizativos planteados.

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos

BLOQUE 1 · LA ORGANIZACIÓN Y LA FUNCIÓN DE PERSONAS

- La importancia de las personas como activo estratégico
- Los cuatro tipos clave de estructura organizativa
- Organización formal y organización informal
- El organigrama de Recursos Humanos y su encaje en la empresa
- Comunicación interna: retos y responsabilidad del área de personas



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE
2026 - 2027

BLOQUE 2 · LIDERAZGO Y ESTILOS DE DIRECCIÓN

- Estilos de liderazgo y su efecto sobre la estructura y el clima
- Los estilos de dirección de Kurt Lewin
- Metodología ASPECT aplicada al análisis de organizaciones
- Del estilo de dirección a la cultura: cómo lo uno produce lo otro

BLOQUE 3 · CULTURA CORPORATIVA

- Qué es la cultura organizativa y por dónde se reconoce
- Misión, visión y valores: del enunciado a la conducta observable
- Diagnóstico de la cultura de una organización
- Cultura y desempeño: densidad de talento y libertad con responsabilidad
- Cultura, diversidad y contexto intercultural

BLOQUE 4 · PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- Gestión de personas y estrategia corporativa
- Dimensionamiento y planificación de plantilla
- Descripción y valoración de puestos de trabajo
- Detección de necesidades, formación y desarrollo de carreras

BLOQUE 5 · ATRACCIÓN, SELECCIÓN Y EMPLEABILIDAD

- Búsqueda y fuentes de reclutamiento
- Anuncios de empleo y marca de empleador
- Selección de candidatos y entrevista
- Marca personal y empleabilidad: Lean Canvas aplicado a la búsqueda de empleo

BLOQUE 6 · DECISIONES CLAVE DE RECURSOS HUMANOS

- Gestión por objetivos (MBO) y evaluación del desempeño y del potencial
- Políticas de remuneración y compensación: retribución flexible y extrasalarial
- Políticas de gastos, viajes y organización del trabajo. Trabajo en remoto y modelos híbridos
- Políticas de prevención de conductas inadecuadas y acoso laboral
- Desvinculación laboral y sus consecuencias

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

Lecciones y explicaciones

Exposición en la que el profesor explica los conceptos básicos con la participación activa y colaborativa de los alumnos. Incluirá presentaciones dinámicas y participación a través de diversas actividades como visionado de materiales audiovisuales o lectura de artículos o información relevante.

Resolución de casos prácticos individuales



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

Lectura y resolución de casos necesarios para implementar en la práctica los conocimientos teóricos adquiridos y promover el desarrollo de la comprensión de modelos teóricos y su capacidad para discutir decisiones. A partir de una lectura, estudios de casos, prueba de autodiagnóstico de destreza o habilidad, o cualquier otro material que implique la aplicación práctica o teórica de los contenidos de la asignatura. Los casos se adaptarán a la materia en la mayor medida posible para capacitar a los estudiantes en la resolución de problemas reales y la adquisición de reacciones reflejas ante situaciones y enfoques inesperados.

Ejercicios y presentaciones de grupo

Trabajos de grupo en los que se fomenta el intercambio de visiones y opiniones sobre diferentes problemas y temas propuestos en los que es imprescindible que el alumno trabaje en grupo y demuestre un adecuado seguimiento del desarrollo del curso a través de todas sus actividades formativas.

Inteligencia artificial

La IA se permite sin restricciones, utilizándose de manera creativa para mejorar la resolución de problemas, generar ideas novedosas o desarrollar soluciones innovadoras para afrontar desafíos.



Metodología Presencial: Actividades

Ejercicio 1 — Presentación personal y análisis de la estructura organizativa (*individual*)

Presentación del alumno en MURAL. Elección de una empresa —en la que trabaja o en la que le gustaría trabajar— e investigación de su estructura organizativa. Es la empresa que le acompaña el resto del curso.

Ejercicio 2 — Cultura, misión, visión y valores de la empresa elegida (*individual*)

Investigar los enunciados declarados y contrastar si la realidad de la empresa se corresponde con ellos.

Ejercicio 3 — ¿Confían los empleados en la misión y la visión de su empresa? (*grupo*)

Análisis crítico de un artículo y elaboración de conclusiones sobre canvas colaborativo.

Ejercicio 4 — Uso de inteligencia artificial sobre el propio documento de trabajo (*individual, voluntario*)

Aplicación de un prompt de IA al documento personal del alumno e incorporación de los resultados al mismo.

Ejercicio 5 — Diagnóstico cultural comparado (*grupo*)

Cada grupo elige cuatro de seis ejercicios propuestos y cuatro empresas en las que algún miembro haya trabajado o conozca bien, sin repetir ejercicio dentro del grupo.

Ejercicio 6 — Autoconocimiento profesional (*individual*)

Los tres ejercicios de autoconocimiento: el test del aeropuerto, el viaje al pasado y el descubrimiento de los propios superpoderes.

Ejercicio 7 — Trabajo en remoto: argumentos a favor y en contra (*grupo*)

Tres razones a favor y tres en contra, documentadas, y defensa oral de las conclusiones.

Ejercicio 8 — Artículo profesional en LinkedIn (*grupo, entrega individual*)

Publicación de un artículo original sobre trabajo en remoto que mejore el perfil profesional del alumno, con objetivo definido y contraste previo en el grupo.

Ejercicio 9 — El proceso de selección vivido en primera persona (*grupo*)

Cada miembro describe el proceso real de selección por el que ha pasado: fases, forma de candidatura y comparación entre empresas.

Ejercicio 10 — Viralización del artículo y Lean Canvas de la marca personal (*grupo e individual*)

Estrategias de difusión del artículo publicado, y Lean Canvas aplicado a la búsqueda del puesto elegido.

Ejercicio 11 — Netflix: construir densidad de talento (*grupo*)

Análisis de la política de densidad de talento y de su aplicabilidad a la empresa del alumno, incluido el tratamiento de conductas no profesionales.

Ejercicio 12 — Netflix: feedback radical (*grupo*)

Análisis de las pautas de feedback y ejemplos reales de aplicación.

Ejercicio 13 — Netflix: reducir controles (*grupo*)

Revisión crítica del manual del empleado: políticas de viajes, de gastos y de vacaciones.

Ejercicio 14 — Netflix: pagar los salarios más altos del mercado (*individual*)

Análisis de la política retributiva de Netflix y de su encaje en la empresa analizada.

CG02, CG03, CG05,
CG06, CG08, CG09,
CG07, CE04, CE05



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES	
Lecciones de carácter expositivo	Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos
15.00	15.00
HORAS NO PRESENCIALES	
Estudio individual y lectura organizada	Aprendizaje colaborativo
30.00	15.00
CRÉDITOS ECTS: 3,0 (75,00 horas)	

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

El uso de IA para crear trabajos completos o partes relevantes, sin citar la fuente o la herramienta o sin estar permitido expresamente en la descripción del trabajo, será considerado plagio y regulado conforme al Reglamento General de la Universidad.

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Examen Final	Se valorará la adquisición de conocimientos por parte del alumno a través de un examen teórico-práctico	50 %
Resolución de ejercicios individuales	Valoración de los casos prácticos y ejercicios propuestos a lo largo de la asignatura	20 %
Trabajos de grupo	Resolución de ejercicios y estudios en grupo	20 %
Participación activa en clase	Se valorarán las aportaciones de valor del alumno así como su proactividad	10 %

Calificaciones

Las actividades de evaluación se calificarán con una nota del 1 al 10 previa a la aplicación de sus correspondientes pesos en la nota final.

Para aprobar la asignatura, el alumno deberá obtener una calificación superior o igual a 5 en todas y cada una de las actividades de evaluación. No se tendrán en cuenta los ejercicios que no se entreguen en las condiciones exactas de lugar, fecha y hora programadas para cada actividad y comunicadas en el cronograma de la materia. Se penalizará el plagio en las tareas y actividades.

RECUPERACIÓN

El alumno deberá presentarse al periodo de recuperación cuando, finalizado el periodo lectivo, no haya alcanzado una calificación igual o superior a 5 en alguna de las cuatro actividades de evaluación, con independencia de que la media ponderada resultase igual o superior a



5. En ese periodo repetirá únicamente las actividades no superadas:

- Si no alcanza el 5 en el examen final, deberá repetir el examen en la convocatoria de recuperación.
- Si no alcanza el 5 en la resolución de ejercicios individuales, deberá entregar los ejercicios no superados en el plazo que fije la dirección del máster.
- Si no alcanza el 5 en los trabajos de grupo, deberá presentar un trabajo individual equivalente sobre el mismo caso, dado que el grupo original ya no está disponible en ese periodo.
- La participación activa en clase no es recuperable, por su naturaleza presencial y continua: no existe forma de repetirla fuera del periodo lectivo. En consecuencia, el alumno que acuda a recuperación será calificado sobre 9 puntos en lugar de sobre 10, excluyéndose de la escala el 10 % correspondiente a esta actividad, y deberá obtener un mínimo de 5 sobre esos 9 puntos, computando todos los apartados, para superar la asignatura.

Para el cálculo de la nota final, y solo en el caso de que obtenga una puntuación mínima de 5 en la actividad que recupera, se le aplicarán las ponderaciones establecidas con carácter ordinario.

ALUMNOS CON DISPENSA DE ESCOLARIDAD

Aquellos alumnos que hayan obtenido dispensa de escolaridad deberán afrontar únicamente el examen final, y su nota en la asignatura estará formada en un 100 % por la calificación obtenida en dicha prueba.

USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Esta asignatura parte de que la inteligencia artificial generativa forma parte del entorno profesional del alumno y de que aprender a usarla con criterio es parte de su formación. **Su uso está permitido en todas las actividades, incluido el examen final**, siempre que se integre en el razonamiento del alumno y lo sostenga, en lugar de sustituirlo.

Se penalizará, en este orden:

1. **El contenido que el alumno no sea capaz de defender oralmente.** El profesor podrá requerir en cualquier momento que explique y justifique cualquier parte de un entregable o de su examen. La incapacidad de hacerlo tendrá la consideración de plagio a efectos de calificación, con independencia de la herramienta empleada.
2. **La copia literal de un texto generado por la herramienta**, sin elaboración propia.
3. **Las referencias, citas o datos inventados o no contrastados con la fuente primaria.** Los modelos de lenguaje generan referencias inexistentes con apariencia de veracidad; en una asignatura que trabaja con casos de empresas reales, el alumno es responsable de verificar cuanto incluya. Una referencia inventada se considerará error grave, con independencia de la calidad del resto del trabajo.

Se recomienda que el alumno indique al final de cada entregable qué herramienta ha utilizado y para qué (buscar fuentes, estructurar, redactar, traducir o revisar). Declarar el uso no penaliza; ocultarlo, sí.

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

- Meyer, E. y Hastings, R. (2020) *No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention*. Penguin Press.
- Bock, L. (2015) *Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. Twelve.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. *Organizational Behavior*, 19.ª edición. Pearson. ISBN 9780137474646.



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

- Fried, J. y Heinemeier Hansson, D. (2013) *Remote: Office Not Required*. Crown Business.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. ISBN 978-0195092691.
- Sinha, J. B. P. *Culture and Organizational Behaviour*. SAGE Texts. ISBN 9788178298962.

Bibliografía Complementaria

Libros

- Byham, W. C. (1996) *Developing Dimension/Competency Based HR Systems*. Development Dimensions International.
- Henderson, A. (2021) *Nomad Capitalist*.

Páginas web

- Portal de Recursos de la Asignatura y enlaces de interés sobre dirección de personas.

Apuntes

- Resúmenes de los temas con soporte de transparencias, disponibles en el Portal de Recursos.

Otros materiales

- Documentales visionados en clase.
- Documentación de caso sobre las políticas de Netflix utilizada en los ejercicios 11 a 14: densidad de talento, feedback radical, reducción de controles y política retributiva.



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA

DOCENTE

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura

Nombre completo	Comportamiento organizacional y gestión del talento
Código	IBS-MBA-627
Título	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) por la Universidad Pontificia Comillas
Impartido en	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) [Primer Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	3,0 ECTS
Carácter	Obligatoria
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Responsable	Carlos Puig Sagi-Vela
Horario	Martes, 13:00-14:45
Horario de tutorías	Cita previa vía correo electrónico
Descriptor	Perspectiva y prospectiva de la función de Recursos Humanos en la empresa, en sus dimensiones estratégica y operativa: gestión de flujos de trabajo y análisis, valoración y descripción de puestos; gestión de la diversidad; políticas de empleo (reclutamiento, selección y contratación); procesos de reajustes de plantilla y gestión de la desvinculación laboral; formación y desarrollo de carreras profesionales; gestión del desempeño; gestión de la remuneración/compensación; marca personal; entrevistas de trabajo; empleabilidad.

Datos del profesorado

Profesor

Nombre	Carlos Puig Sagi-Vela
Departamento / Área	Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)
Correo electrónico	cpuig@icade.comillas.edu

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura

Aportación al perfil profesional de la titulación

Los estudiantes comprenderán el papel crucial del comportamiento humano dentro de las organizaciones.

Se cubren ambos aspectos, el conocimiento del individuo y la gestión del personal. El punto de vista de los sistemas se establece de dos formas

1. El comportamiento de los empleados se define dentro de un sistema social

2. Las herramientas de gestión de personas se conciben como un todo integrado que apunta al talento humano

En clave de formación universitaria ignaciana, esta asignatura pretende formar directivos que gestionen las personas de una organización de manera competente, consciente, crítica y compasiva, contribuyendo a que la gestión del talento se ejerza desde un enfoque transformacional y al servicio de una sociedad empresarial más humana y más justa. Las decisiones sobre selección, evaluación del desempeño, remuneración y desvinculación se trabajan explícitamente como decisiones con consecuencias sobre la dignidad de las personas, y no únicamente como técnicas de gestión.

Esta orientación se vincula con el Plan Estratégico Comillas 2030, en particular con el Proyecto C2 - UNIVERSIDAD COMPROMETIDA con la justicia social, y con las Preferencias Apostólicas Universales, en cuanto la asignatura sitúa el cuidado de las personas en el centro de la función directiva. Los ejercicios 11 (políticas de prevención de conductas inadecuadas y acoso laboral) y 12 (decisiones y medidas clave de RR.HH.) son el lugar donde esta dimensión se evalúa de forma expresa.

PEDAGOGÍA IGNACIANA Y PREFERENCIAS APOSTÓLICAS UNIVERSITARIAS:

La asignatura se diseña e imparte siguiendo el Paradigma Pedagógico Ignaciano, cuyos cinco momentos estructuran cada sesión:

CONTEXTO (se parte de la experiencia profesional previa del estudiante y del sector en el que trabaja), EXPERIENCIA (casos y ejercicios sobre situaciones reales de dirección de personas), REFLEXIÓN (discusión en grupo sobre las consecuencias humanas de cada decisión, no solo sobre su eficacia), ACCIÓN (el estudiante formula la decisión que tomaría y la justifica) y EVALUACIÓN (se valora tanto el resultado como el criterio con el que se ha llegado a él).

El Debate Ignaciano se emplea de forma expresa en los ejercicios 11 y 12, donde el estudiante debe sostener y contrastar posiciones opuestas sobre decisiones de recursos humanos con impacto directo sobre personas.

En cuanto a las Preferencias Apostólicas Universitarias, la asignatura se alinea especialmente con la segunda —caminar junto a los descartados y a los vulnerados en su dignidad, en una misión de reconciliación y justicia—, al situar la dignidad del trabajador en el centro de las decisiones de selección, evaluación, retribución y desvinculación; con la tercera —acompañar a los jóvenes en la creación de un futuro esperanzador—, a través del trabajo sobre empleabilidad, marca personal y desarrollo de carrera; y con la cuarta —colaborar en el cuidado de la Casa Común—, mediante los contenidos de sostenibilidad descritos más arriba. Todo ello se vincula con el Plan Estratégico Comillas 2030, Proyectos C1 (Cuidado de la Casa Común) y C2 (Universidad comprometida con la justicia social).

SOSTENIBILIDAD Y ECOLOGÍA INTEGRAL EN LA GESTIÓN DE PERSONAS:

La asignatura incorpora de forma explícita la perspectiva de la ecología integral, entendida como la integración de las dimensiones ambiental, social y ética del desarrollo sostenible en las decisiones de dirección de personas. En concreto se trabajan: (a) la dimensión SOCIAL, mediante las políticas de diversidad, equidad e inclusión, la gestión de la desvinculación laboral con criterios de dignidad, y la prevención del acoso y de las conductas inadecuadas; (b) la dimensión ÉTICA, mediante el análisis de los conflictos de interés en selección, evaluación del desempeño y retribución, y la responsabilidad del directivo sobre las consecuencias de sus decisiones; y (c) la dimensión AMBIENTAL, mediante el impacto de las políticas de movilidad, viajes y organización del trabajo (presencialidad, teletrabajo y modelos híbridos) sobre la huella de la organización, y la integración de criterios ESG en los sistemas de objetivos y de compensación.

Estos contenidos no se tratan como un anexo de responsabilidad social, sino como parte de la decisión directiva: cada política de recursos humanos se evalúa también por sus efectos sobre las personas y sobre el entorno, y no únicamente por su eficiencia.



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

El enfoque directivo actual tiene un planteamiento integrador que pone en relación múltiples y diferentes problemas del ámbito de la Organización de Empresas: la gestión de personas, la formulación de la estrategia, el tipo de estructura organizativa y las nuevas formas de desarrollar el trabajo.

La asignatura Dirección de Recursos Humanos es una materia obligatoria y fundamental del MBA, que dota al estudiante de los conocimientos y competencias necesarios para lograr que el principal activo que poseen las empresas "el capital humano", sea potenciado a favor de la creación de valor para la organización.

Así pues, esta asignatura no se aborda únicamente desde la perspectiva del experto en recursos humanos que debe manejar las técnicas perfectamente en el día a día, sino desde la perspectiva de cualquier directivo o jefe de equipo que debe conocerlas para establecer las líneas estratégicas fundamentales que deben seguirse. En este sentido es primordial que entiendan el sentido y justificación de cada práctica de gestión de personas, así como las ventajas e inconvenientes de las técnicas utilizadas para llevarlas a cabo. Éste es el verdadero espíritu de la asignatura en el marco del MBA. Se persigue la formación de responsables conscientes de la importancia de las personas en la organización, capaces de entender las empresas e instituciones en sus aspectos globales, de diseñar e incorporar las políticas de recursos humanos y capaces de dirigir a los miembros de su equipo.

Prerrequisitos

Esta asignatura se imparte bajo el paraguas de los conocimientos básicos sobre Comportamiento Organizacional adquiridos a lo largo del máster y que se materializan en materias orientadas a formar competencias conceptuales, técnicas e interpersonales en la gestión de personas como son: Liderazgo y cambio, Negociación y Gestión del conflicto, Gestión intercultural y gestión de la diversidad, Gestión del conocimiento impartidas todas ellas, con carácter aplicado.

Competencias - Objetivos

Competencias

GENERALES

CG02	Gestión de la información y de datos como elementos clave para la toma de decisiones y la identificación, formulación y resolución de problemas empresariales.	
	RA01	Conoce, sintetiza y utiliza adecuadamente una diversidad de recursos bibliográficos y documentales.
	RA02	Discierne el valor y la utilidad de diferentes fuentes y tipos de información.
CG03	Resolución de problemas y toma de decisiones en los niveles estratégico, táctico y operativo de una organización empresarial, teniendo en cuenta la interrelación entre las diferentes áreas funcionales y de negocio.	
	RA01	Identifica y define adecuadamente el problema y sus posibles causas.
	RA02	Estudia alternativas posibles valorando correctamente el alcance de cada una.
	RA03	Decide cuál es la alternativa más adecuada para resolver el problema.
	RA04	Diseña e implanta un plan de acción para su aplicación.
CG05	Capacidades interpersonales de escuchar, negociar y persuadir y de trabajo en equipos multidisciplinares para poder operar de manera efectiva en distintos cometidos, y, cuando sea apropiado, asumir responsabilidades de liderazgo en la	



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

	organización empresarial.	
	RA01	Utiliza el diálogo para colaborar y generar buenas relaciones.
	RA02	Escucha las opiniones de los demás y establece diálogos constructivos.
	RA03	Es capaz de realizar un intercambio persuasivo de ideas a través de un proceso negociador para llegar a acuerdos con otros.
	RA04	Conoce la técnica del debate y la oratoria y sabe emplearla en cuestiones profesionales.
	RA05	Valorar el potencial del conflicto como motor de cambio e innovación.
	RA06	Comunica sus ideas de manera efectiva y argumentada.
	RA07	Busca el valor de los demás miembros de equipo y potencia sus habilidades y fortalezas, haciendo que se sientan parte importante del equipo.
	RA08	Lidera el trabajo del equipo, organizando y delegando las tareas correctamente.
CG06	Compromiso ético en la aplicación de valores morales y los de la organización frente a dilemas éticos y de responsabilidad social corporativa.	
	RA01	Vela por los intereses y derechos humanos ante cualquier causa económica o empresarial.
	RA02	Enfoca los dilemas desde un punto de vista humanista respetando los derechos fundamentales en el marco de una cultura de paz y valores democráticos.
CG07	Capacidad de gestión del tiempo con el objetivo de mejorar la efectividad personal y del equipo dentro del marco de las organizaciones empresariales, su entorno y su gestión.	
	RA01	Gestiona el tiempo de trabajo personal para realizar las actividades de aprendizaje, cumpliendo con los plazos establecidos de entrega.
	RA02	Establece prioridades seleccionando adecuadamente las estrategias y recursos en función de las demandas.
CG08	Razonamiento crítico y argumentación acorde con la comprensión del conocimiento y del saber sobre las organizaciones empresariales, su contexto externo y su proceso de administración y dirección.	
	RA01	Identifica los supuestos y las limitaciones de métodos y metodologías de trabajo.
	RA02	Asume una posición de evaluación crítica de teorías y métodos de trabajo, empleando un nivel de análisis adecuado.
	RA03	Reflexiona crítica e independientemente sobre problemáticas, teorías y métodos de trabajo
	RA04	Toma posición: debate correctamente aportando argumentos y aceptando otros planteamientos alternativos.



CG09	Capacidad de aprendizaje autónomo para seguir formándose para aprender a aprender las habilidades cognitivas y los conocimientos relevantes aplicados a la actividad profesional y empresarial.	
	RA01	Busca, lee, depura, analiza, sintetiza y comprende críticamente materiales bibliográficos de referencia, así como materiales que presenten resultados de investigaciones, memorias, textos de supervisión profesional, y otros materiales de carácter aplicado.
ESPECÍFICAS		
CE04	Conceptualizar la función de gestión del talento desde la perspectiva estratégica e integradora que genera valor en las organizaciones empresariales.	
	RA01	Justifica la función de personal en las organizaciones, su evolución en el tiempo, el cambio de una dirección de personal con una visión administrativa, a una dirección de recursos humanos con un enfoque estratégico.
	RA02	Conoce y comprende los procesos básicos de la conducta humana en el entorno organizativo: personalidad, emociones, aprendizaje, motivación, y actitudes ante el trabajo y la organización.
	RA03	Diseña las estrategias fundamentales para la gestión del talento: su selección, su retención, su desarrollo (formación y desarrollo de carrera, gestión del desempeño), y su compensación.
	RA04	Formula las políticas básicas de gestión de recursos humanos atendiendo a los valores y cultura de la organización.
CE05	Capacidad de identificar los conceptos clave que condicionan y explican el comportamiento de las personas en los procesos de toma de decisiones de la organización y conocer las herramientas que ayudan a individuos y equipos a lograr los objetivos organizativos planteados.	
	RA01	Conoce las diferentes fuentes de poder en la organización y los estilos de influencia para manejarlo eficazmente.
	RA02	Desarrolla una visión global de las competencias para dirigir empresas y valora la importancia de cada una en el éxito empresarial.
	RA03	Practica la habilidad para manejar el poder en la organización.
CE06	Aptitud y disposición para adquirir y desarrollar las capacidades de comunicación, negociación, y gestión de personas y equipos necesarias para poder asumir el liderazgo de organizaciones empresariales.	
	RA01	Conoce, comprende y aplica los más nuevos modelos y técnicas de desarrollo del liderazgo.
	RA02	Conoce, comprende y aplica las estrategias para construir comunicación oral, escrita, verbal y no verbal, efectiva, y las técnicas para construir relaciones interpersonales sólidas y constructivas.
	RA03	Conoce, comprende y sabe controlar los parámetros clave para una comunicación eficaz, más allá del mensaje (audiencia, medios, equipo, canales, redes)



	RA03	Conoce, comprende y sabe controlar los parámetros clave para una comunicación eficaz, más allá del mensaje (audiencia, medios, equipo, canales, redes)
CE07		Comprender los valores éticos y morales que prevalecen en la empresa, adquiriendo la capacidad de identificar y resolver los dilemas éticos que se presentan en la toma de decisiones empresariales y aplicarlos instrumentos de gestión y evaluación de la RSE para su incorporación a la planificación estratégica de la empresa y su desarrollo organizativo.
	RA01	Ser capaz de conectar la Ética y la RSE con elementos tales como la Estrategia, el Marketing, la Dirección Financiera, la Gestión de Personas en la Organización.
	RA02	Ser capaz de evaluar y analizar críticamente el impacto de las decisiones empresariales en la sociedad.

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

- Comportamiento y personalidad
- Inteligencia emocional
- Toma de decisiones y perspectivas humanas
- Motivación - Dinámicas de grupo
- Gestión de equipos y comunicación
- Gestión de conflictos y negociación

GESTIÓN DE PERSONAS

- Gestión de personas y estrategia corporativa
- Búsqueda y fuentes
- Valoración de puestos y selección de candidatos
- Formación, necesidades y organización
- Gestión por objetivos (MBO) y evaluaciones de rendimiento
- Políticas de remuneración

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

Lecciones y explicaciones

Exposición en la que el profesor explica los conceptos básicos con la participación activa y colaborativa de los alumnos. Incluirá presentaciones dinámicas y participación a través de diversas actividades como visionado de materiales audiovisuales, lectura de artículos o información relevante.

Resolución de casos prácticos individuales

Lectura y resolución de casos necesarios para implementar en la práctica los conocimientos teóricos adquiridos y promover el desarrollo de la comprensión de modelos teóricos y su capacidad para discutir decisiones. A partir de una lectura, estudios de casos, prueba de



autodiagnóstico de destreza o habilidad, o cualquier otro material que implique la aplicación práctica o teórica de los contenidos de la asignatura. Los casos se adaptarán a la materia en la mayor medida posible para capacitar a los estudiantes en la resolución de problemas reales y la adquisición de reacciones reflejas ante situaciones y enfoques inesperados.

Ejercicios y presentaciones de grupo

Trabajos de grupo en los que se fomenta el intercambio de visiones y opiniones sobre diferentes problemas y temas propuestos en los que es imprescindible que el alumno trabaje en grupo y demuestre un adecuado seguimiento del desarrollo del curso a través de todas sus actividades formativas.

METODOLOGÍAS DOCENTES ESPECÍFICAS QUE SE APLICAN:

- Aprendizaje Basado en Problemas (ABPr): es la metodología principal de la asignatura. Los doce ejercicios parten de un problema real de dirección de personas sin solución única —una desvinculación conflictiva, un sistema de retribución que no motiva, una selección con candidatos no comparables— y el estudiante debe diagnosticar, decidir y defender su decisión.
- Aprendizaje Basado en Retos (ABR): los ejercicios 6 (Lean Canvas de la marca personal) y 12 (decisiones y medidas clave de RR.HH.) se plantean como retos abiertos, sin enunciado cerrado, en los que el equipo define el alcance del problema antes de resolverlo.
- Debate Ignaciano: aplicado en los ejercicios 11 y 12, según se describe en el apartado de pedagogía ignaciana.

Metodología Presencial: Actividades

Ejercicio 1 - Estilos de liderazgo

Ejercicio 2 - Misión, visión y valores empresariales

Ejercicio 3 - Cultura empresarial

Ejercicio 4 - Descripción de puestos de trabajo

Ejercicio 5 - Selección de personal y anuncios de empleo

Ejercicio 6 - Lean Canvas de tu marca personal

Ejercicio 7 - Densidad de talento y Netflix

Ejercicio 8 - Evaluación del rendimiento y del potencial

Ejercicio 9 - Políticas de gastos, viajes, etc.

Ejercicio 10 - Políticas de remuneración y compensación. Retribución flexible y remuneración extrasalarial

Ejercicio 11 - Políticas de prevención de conductas inadecuadas, acoso laboral, etc.

Ejercicio 12 - Decisiones y medidas clave de RR.HH.

CG02, CG03, CG05,
CG06, CG08, CG09,
CG07, CE04, CE05, CE06

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES	
Lecciones de carácter expositivo	Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos
15.00	15.00
HORAS NO PRESENCIALES	
Estudio individual y lectura organizada	Aprendizaje colaborativo
30.00	15.00
CRÉDITOS ECTS: 3,0 (75,00 horas)	

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación		Criterios de evaluación	Peso
		Se valorará la adquisición de conocimientos por	



Examen Final	parte del alumno a través de un examen teórico-práctico	50
Resolución de ejercicios individuales	Valoración de los casos prácticos y ejercicios propuestos a lo largo de la asignatura	20
Trabajos de grupo	Resolución de ejercicios y estudios en grupo	20
Participación activa en clase	Se valorarán las aportaciones de valor del alumno así como su proactividad	10

Calificaciones

Las actividades de evaluación se calificarán con una nota del 1 al 10 previo a la aplicación de sus correspondientes pesos en la nota final.

Para aprobar la asignatura, el alumno deberá obtener una calificación superior o igual a 5 en la nota de todas y cada una de las actividades de evaluación.

NO se tendrán en cuenta los ejercicios que NO se entreguen en las condiciones exactas de lugar, fecha y hora programadas para cada actividad, y comunicadas en el cronograma de la materia.

Se penalizará el plagio en las tareas y actividades.

USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA:

Esta asignatura parte de que la inteligencia artificial generativa forma ya parte del entorno profesional del alumno y de que aprender a usarla con criterio es parte de su formación. Su uso se permite y se regula, distinguiendo por actividad:

- Ejercicios individuales y trabajos de grupo: uso PERMITIDO, con dos condiciones. Primera, que el alumno declare al final del entregable qué herramienta ha utilizado y para qué (buscar fuentes, estructurar, redactar, traducir o revisar). Segunda, que el contenido sustantivo -el análisis, la decisión y su justificación- sea del alumno: la herramienta puede ayudar a expresar un juicio, no a sustituirlo.
- Examen final: uso PERMITIDO. Se penaliza, en este orden: (a) el contenido que el alumno no sea capaz de defender oralmente si se le pregunta; (b) la copia literal de un texto generado por la herramienta, sin elaboración propia; y (c) las referencias, citas o datos inventados o no contrastados con la fuente primaria.
- Participación activa en clase: no aplica.

No se penaliza el uso declarado. Se penaliza el uso no declarado y, sobre todo, el contenido que el alumno no es capaz de defender oralmente. El profesor podrá solicitar en cualquier momento que el alumno explique y justifique cualquier parte de un entregable. La incapacidad de hacerlo tendrá la consideración de plagio a efectos de calificación, con independencia de la herramienta empleada. Advertencia específica de esta materia: los modelos de lenguaje generan referencias bibliográficas, citas y datos inexistentes con apariencia de veracidad. En una asignatura en la que se manejan casos de empresas reales, el alumno es responsable de verificar en la fuente primaria toda cita, cifra o referencia que incluya. Una referencia inventada se considerará error grave, con independencia de la calidad del resto del trabajo.

REVISIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN EN RELACIÓN CON LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL:

El sistema de evaluación ha sido revisado para el curso 2026-2027 con motivo del uso de herramientas de inteligencia artificial generativa. Sin modificar los pesos de las cuatro actividades, se incorporan dos elementos nuevos de calificación:

- En la resolución de ejercicios individuales y en los trabajos de grupo se incorpora, como criterio evaluable, la DECLARACIÓN DE USO de herramientas de IA (qué herramienta y para qué). Su ausencia, habiéndose utilizado, se califica como uso no declarado.
- Se incorpora la DEFENSA ORAL a demanda como instrumento de verificación de la autoría: el profesor puede requerir en cualquier momento que el estudiante explique y justifique cualquier parte de un entregable, y el resultado de esa defensa forma parte de la calificación de la actividad correspondiente.

RECUPERACIÓN:

El alumno deberá presentarse al periodo de recuperación cuando, finalizado el periodo lectivo, no haya alcanzado una calificación igual o superior a 5 en alguna de las cuatro actividades de evaluación, con independencia de que la media ponderada resultase igual o superior a 5. En concreto:

- Si no alcanza el 5 en el examen final, deberá repetir el examen en la convocatoria de recuperación.
- Si no alcanza el 5 en la resolución de ejercicios individuales, deberá entregar los ejercicios no superados en el plazo que fije la dirección del máster.
- Si no alcanza el 5 en los trabajos de grupo, deberá presentar un trabajo individual equivalente sobre el mismo caso, dado que el grupo

original ya no está disponible en ese periodo.

· La participación activa en clase NO es recuperable, por su naturaleza presencial y continua: no existe forma de repetirla fuera del periodo lectivo. En consecuencia, el alumno que acuda a recuperación será calificado sobre 9 puntos en lugar de sobre 10, excluyéndose de la escala el 10 % correspondiente a esta actividad, y deberá obtener un mínimo de 5 sobre esos 9 puntos, computando todos los apartados, para superar la asignatura.

En el periodo de recuperación el alumno repite únicamente las actividades no superadas. Para el cálculo de la nota final, y sólo en el caso de que obtenga una puntuación mínima de 5 en la actividad que recupera, se le aplicarán las ponderaciones establecidas con carácter ordinario.

En este periodo de recuperación, los alumnos podrán repetir aquellas actividades de evaluación para las cuales no obtuvieron una nota superior o igual a 5.

Para el cálculo de la nota final de la asignatura, y sólo en el caso de que obtengan una puntuación mínima de "5" en la actividad que recuperan, se les aplicarán las ponderaciones establecidas como norma de evaluación.

ALUMNOS CON DISPENSA DE ESCOLARIDAD:

Aquellos alumnos que hayan obtenido dispensa de escolaridad deberán afrontar únicamente la actividad de "exámenes individuales", y su nota final en la asignatura estará formada en un 100% por la calificación en dicha actividad. En este caso el alumno podrá superarla haciendo un único examen final que ponderará un 100% en la nota final.

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

- Erin Meyer, Reed Hastings (2020) No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention. Penguin Press
- Laszlo Bock (2015) Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead. Twelve
- Charan, R., Barton, D. y Carey, D. (2018) Talent Wins: The New Playbook for Putting People First. Harvard Business Review Press.
- William C. Byham (1996) Developing dimension/competency based HR systems. Development Dimensions International
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. Organizational Behavior, 19.ª edición. Pearson. ISBN 9780137474646
- Andrew Henderson (2021) Nomad Capitalist.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995) The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press. ISBN 978-0195092691. [Perspectiva japonesa sobre la creación de conocimiento y el papel del conocimiento tácito en la organización.]

Sinha, J. B. P. Culture and Organizational Behaviour. SAGE Texts. ISBN 9788178298962. [Perspectiva india: sitúa el comportamiento organizacional desarrollado en Occidente en el contexto cultural indio.]

Fried, J. y Heinemeier Hansson, D. (2013) Remote: Office Not Required. Crown Business. [Referencia del Ejercicio 7, sobre trabajo en remoto.]

Bibliografía Complementaria

Páginas web

Portal de Recursos de la Asignatura y links de interés sobre Dirección de RRHH

Apuntes

Resúmenes de temas con soporte de transparencias disponibles en el Portal de Recursos.

Otros materiales

Documentales visionados en clase