



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Destrezas de comunicación estratégica: gestión y planificación organizacional - Strategic Communication Skills: Organizational Management & Planning
Código	E000009182
Título	Grado en Comunicación Internacional - Bachelor in Global Communication por la Universidad Pontificia Comillas [GCI 16]
Impartido en	Grado en Relaciones Internacionales y Grado en Comun. Internal. - Bachelor in Global Communication [Cuarto Curso] Grado en Traducción e Interpretación y Grado en Comun. Internal. - Bachelor in Global Communication [Cuarto Curso]
Nivel	Reglada Grado Europeo
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	3,0 ECTS
Carácter	Obligatoria (Grado)
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Descriptor	ANECA: Herramientas y técnicas de la gestión de procesos organizativos, la elaboración de objetivos, la estructuración y programación estratégica y temporal de los pasos para conseguirlos y la integración y utilización eficaz y participativa de los recursos humanos y materiales disponibles. Se pondrá especial énfasis en la concienciación del carácter fundamental y la capacitación para trabajar en equipo, tanto a nivel micro (compañeros de trabajo) como macro (comunidades virtuales amplias). El alumno aprenderá a que su trabajo es siempre trabajo en equipo y a participar, delegar, coordinar y gestionar y solucionar conflictos de forma responsable.

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Carmen Escudero Guirado
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Alberto Aguilera 23 [OD-413]
Correo electrónico	cescudero@icade.comillas.edu
Teléfono	2158
Profesor	
Nombre	Carlos Antonio Alonso-Pérez Ortega
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	caalonsoperez@comillas.edu



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura

Aportación al perfil profesional de la titulación

La asignatura aporta la contextualización de la comunicación estratégica al entorno de las organizaciones tanto corporaciones con o sin ánimo de lucro como administraciones públicas u organizaciones no gubernamentales en los que los conocimientos adquiridos en otras asignaturas de la titulación se van a aplicar.

En este contexto, se desarrollan primeramente los fundamentos de las organizaciones, su estructura y su cultura. A continuación se examina el valor y la influencia de la comunicación en este entorno. Para ello se analiza el comportamiento de los individuos en las organizaciones, sus motivaciones, su proceso de aprendizaje y el diseño y definición de los puestos de trabajo. A continuación se repasa la manera en la que se realiza la comunicación, las agrupaciones, departamentos, funciones y las dinámicas de grupos que ayudan o dificultan los procesos de comunicación.

Se ha añadido una sección dedicada a la planificación y control para que el alumno tenga un conocimiento suficiente de los procesos de gestión de las organizaciones. En esta sección se describen los procesos de planificación y control así como el concepto y aplicación de la gestión estratégica. Por último se reflexiona sobre la gestión del cambio y los procesos de transformación de las organizaciones en los que la herramienta de la comunicación eficaz juega un papel fundamental.

Competencias - Objetivos

Competencias

GENERALES

CG01	Capacidad para pensar de forma analítica, sintética y crítica en el contexto de la comunicación internacional	
	RA1	Describe, relaciona e interpreta situaciones y planteamientos sencillos
	RA2	Selecciona los elementos más significativos y sus relaciones en textos complejos
	RA3	Identifica las carencias de información y establece relaciones con elementos externos a la situación planteada
CG02	Capacidad para aplicar a la práctica los conocimientos de la comunicación en entornos internacionales	
	RA1	Determina el alcance y la utilidad práctica de las nociones teóricas
	RA2	Identifica correctamente los conocimientos aplicables a cada situación
	RA3	Relaciona los conocimientos con las distintas aplicaciones profesionales o prácticas
	RA4	Resuelve casos prácticos que presentan una situación profesional real
CG03	Habilidad para trabajar en un contexto de comunicación internacional	



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

	RA1	Domina la o las lenguas vehiculares
	RA2	Valora la multiculturalidad y diversidad
	RA3	Detecta los problemas derivados de las diferencias culturales
	RA4	Conoce las necesidades específicas del trabajo en un contexto internacional
CG04	Capacidad de comunicación oral y escrita en cuatro lenguas	
	RA1	Expresa sus ideas de forma estructurada, inteligible y convincente
	RA2	Interviene ante un grupo con seguridad y soltura
	RA3	Escribe con corrección
CG06	Capacidad de pensar y gestionar estratégicamente en el contexto de la comunicación internacional	
	RA1	Reflexiona sobre las mejores estrategias aplicables a cada situación
	RA2	Gestiona situaciones diversas de manera dinámica, e idéntica los conocimientos y destrezas aplicables en cada caso
	RA3	Identifica y define adecuadamente el problema y sus posibles causas, antes de que su efecto se haga evidente
	RA4	Plantea posibles soluciones pertinentes y diseña un plan de acción para su aplicación
CG07	Capacidad de aprendizaje y actualización permanente en el ámbito de la comunicación	
	RA1	Determina el alcance y la utilidad práctica de las nociones teóricas
	RA2	Relaciona los conocimientos con las distintas aplicaciones profesionales o prácticas
	RA3	Se muestra abierto e interesado por nuevas informaciones
	RA4	Cambia y adapta sus planteamientos iniciales a la luz de nuevas informaciones
CG08	Habilidades de gestión de la información en un entorno de comunicación	



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

	RA1	Es capaz de buscar y analizar información procedente de fuentes diversas
	RA2	Dispone de diversas estrategias de búsqueda documental
	RA3	Cita adecuadamente dichas fuentes
	RA4	Incorpora la información a su propio discurso
	RA5	Maneja bases de datos relevantes para el área de estudio
CG09	Capacidad crítica y autocrítica	
	RA1	Analiza su propio comportamiento buscando la mejora de sus actuaciones
	RA2	Se muestra abierto a la crítica externa sobre sus actuaciones
	RA3	Detecta e identifica incoherencias, carencias importantes y problemas en una situación dada
CG10	Capacidad de adaptación al entorno internacional y a las nuevas situaciones	
	RA1	Mantiene el dinamismo y el control en situaciones de presión de tiempo, desacuerdo, oposición o adversidad
	RA2	Aplica conocimientos y formas de actuación contrastadas en situaciones conocidas a otras que son nuevas o inesperadas
	RA2	Comprende que lo nuevo es una oportunidad de mejora y es consustancial a la vida profesional.
CG11	Capacidad de resolución de problemas en el contexto de la comunicación internacional	
	RA1	Identifica y define adecuadamente el problema y sus posibles causas
	RA2	Plantea posibles soluciones pertinentes y diseña un plan de acción para su aplicación
	RA3	Identifica problemas antes de que su efecto se haga evidente
	RA4	Insiste en la tarea y vuelve a intentarla cuando no se obtiene el resultado esperado o aparecen obstáculos
CG12	Capacidad de tomar decisiones en el ámbito de la comunicación internacional.	
	RA1	Dispone de la capacidad para tomar decisiones de una forma autónoma
	RA2	Reconoce y busca alternativas a las dificultades de aprendizaje teórico y práctico
	RA3	Evalúa, selecciona y toma decisiones en ejercicios que simulan situaciones reales (estudios de caso o role plays).
CG13	Capacidad de trabajo en equipos internacionales	



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

	RA1	Participa de forma activa en el trabajo de grupo compartiendo información, conocimientos y experiencias
	RA2	Se orienta a la consecución de acuerdos y objetivos comunes
	RA3	Contribuye al establecimiento y aplicación de procesos y procedimientos de trabajo en equipo
	RA4	Maneja las claves para propiciar el desarrollo de reuniones efectivas
	RA5	Desarrolla su capacidad de liderazgo y no rechaza su ejercicio
CG14	Capacidad para aplicar las habilidades interpersonales en el entorno profesional de la comunicación	
	RA1	Utiliza el diálogo para colaborar y generar buenas relaciones.
	RA2	Muestra capacidad de empatía y diálogo constructivo
	RA3	Valora el potencial del conflicto como motor de cambio e innovación
	RA4	Es capaz de despersonalizar las ideas en el marco del trabajo en grupo para orientarse a la tarea
CG15	Capacidad de liderazgo en el ámbito de la comunicación internacional.	
	RA1	Asume responsabilidades dentro de ejercicios de carácter académico o en el ejercicio de actividades prácticas
	RA2	Entiende y se responsabiliza que sus actuaciones pueden tener consecuencias sobre los demás
	RA3	Es capaz de organizar y/o coordinar equipos de trabajo
CG16	Capacidad de emprendimiento e innovación en áreas profesionales en el ámbito de la comunicación	
	RA1	Elabora trabajos adoptando enfoques originales
	RA2	Resuelve casos prácticos aportando soluciones nuevas y diferentes ante problemas y situaciones habituales en la práctica profesional.
CG17	Capacidad de planificar y gestionar el tiempo	
	RA1	Planifica su trabajo personal de una manera viable y sistemática
	RA2	Se integra y participa en el desarrollo organizado de un trabajo en grupo
	RA3	Planifica un proyecto complejo
CG20	Capacidad de compromiso ético en el desarrollo de su actividad profesional	



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

	RA1	Adecua su actuación a los valores propios del humanismo y la justicia
	RA2	Muestra una conducta coherente con los valores que enseña.
	RA3	Se considera a sí mismo como agente de cambio social.
	RA4	Procura defender los derechos humanos ante sus compañeros
	RA5	Se preocupa por las consecuencias que su actividad y su conducta puede tener para los demás
ESPECÍFICAS		
CE03	Comprende y analiza los hechos y los problemas relevantes para la comunicación desde una perspectiva "global" (multicultural, multilingüe y transnacional)	
	RA1	Tiene conocimientos globales sobre la geografía, historia y política de los países donde se hablan las distintas lenguas
	RA2	Es consciente de las diferencias culturales en el mundo
	RA3	Detecta y analiza referencias o particularidades culturales específicos de cada lengua
	RA4	Es consciente y analiza las distintas convenciones, normas sociales y sabe desenvolverse en situaciones interculturales
	RA5	Detecta y analiza distintas formas de expresión idiomática relacionadas con distintas formas de pensar y de organizar las ideas en su entorno cultural y lingüístico y en aquellos relacionados con las lenguas mundiales que estudia
	RA6	Es capaz de comprender y analizar hasta qué punto la globalización cultural y social es un proceso que afecta estructuralmente al ejercicio de su profesión
	RA7	Es capaz de identificar y analizar las principales tendencias y retos a los que se enfrentan las sociedades, en los entornos culturales y lingüísticos estudiados, a corto, medio y largo plazo
CE09	Es capaz de utilizar en los ámbitos corporativo, institucional y político las técnicas de comunicación y relaciones públicas (relaciones con los medios de comunicación, gestión de la identidad corporativa, mecenazgo, lobbismo, organización de acontecimientos, protocolo...) al servicio de determinados objetivos establecidos	



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

	RA1	Entiende el funcionamiento orgánico de la comunicación en los diversos entornos organizacionales
	RA2	Aplica con eficacia los conocimientos sectoriales a los procesos comunicativos en entornos organizativos complejos
	RA3	Es capaz de desarrollar estrategias de relaciones públicas con los stakeholders de referencia de la organización y liderar la relación con los mismos
	RA4	Es flexible y hábil en la comunicación vertical y horizontal
	RA5	Está familiarizado con las normas y técnicas básicas que rigen el protocolo y la organización de eventos para poder llevar a cabo su aplicación en casos reales, en función del público destinatario y repercusión que se quiere obtener con el mismo
	RA6	Posee unos conocimientos lingüísticos multilingües sólidos y los sabe aplicar en cada situación, desde la perspectiva de las relaciones públicas y del protocolo.
CE16	Comprende y valora la importancia de la comunicación desde la relación interpersonal (comunicación verbal y no verbal)	
	RA1	Sabe diferenciar entre comunicación verbal y no verbal y sabe valorar el impacto que produce en la relación interpersonal
	RA2	Es capaz de servirse de recursos verbales y no verbales con el objeto de mantener una comunicación interpersonal adecuada y efectiva
	RA3	Es capaz de interpretar el lenguaje no verbal con el fin de reaccionar y responder de forma adecuada en las relaciones interpersonales
	RA4	Sabe adaptar adecuadamente tanto las expresiones lingüísticas como los gestos, la mímica, la postura, los movimientos y la voz a diferentes situaciones comunicativas en la relación interpersonal
CE20	Domina las normas de la retórica y las desarrolla con el fin de comunicar eficazmente en cuatro lenguas con interlocutores y públicos en situaciones y entornos variados.	
	RA1	Domina su lengua materna y tiene un alto nivel comunicativo en las tres lenguas extranjeras
	RA2	Entiende las diferencias estructurales entre los sistemas lingüísticos de los idiomas que estudia.
	RA3	Es consciente de la necesidad de variar el léxico o la sintaxis para conseguir sus objetivos de la manera más eficaz
	RA4	Conoce las estrategias para hablar de forma inteligible, convincente y persuasiva a públicos diversos
	RA5	Construye discursos sobre las bases y normas estructurales de la retórica clásica
CE27	Conoce los procesos básicos y las estructuras organizativas de empresas e instituciones	



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

	RA1	Conoce los rasgos específicos de la estructura y el funcionamiento de las instituciones políticas y de la administración
	RA2	Conoce los rasgos específicos de la estructura característica y el funcionamiento de organizaciones de carácter empresarial y de naturaleza privada
	RA3	Es consciente de las diferencias entre ambas, y de la importancia de estos aspectos, y de sus rasgos específicos, para el correcto desempeño de su actividad profesional

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos	
¿Qué es una organización?	
Organizaciones	
Descripción y principios fundamentales	
Diseño de Organizaciones	
Estructura formal e informal	
Cultura de las Organizaciones	
Definición, tipos e influencia de la cultura en el funcionamiento de las organizaciones	
¿Porqué la comunicación es importante?	
Individuos	
Comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones	
Motivaciones	
Factores motivacionales de los individuos dentro de las organizaciones	
¿Cómo se realiza la comunicación en las organizaciones?	
Grupos	
Agrupaciones y departamentos en las organizaciones	
Dinámicas de Grupos	
Comportamiento de los grupos en las organizaciones e influencia de la comunicación	
Planificación y Control	
Procesos de Planificación	
Definición e implantación de procesos de planificación	



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

Estrategia y Gestión Estratégica

Definición de estrategia y procesos de implantación de la gestión estratégica

Procesos de control

Definición y procesos de implantación de control

Gestión del cambio

Definición e implantación de procesos de transformación y cambio

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

Metodología Presencial: Actividades

Clases magistrales. Sesiones en las que el profesor define y clarifica conceptos y terminología específicos, identifica los principales debates y líneas de pensamiento sobre el tema en cuestión e ilustra sus explicaciones con ejemplos y experiencias relacionadas con los contenidos. El docente interactúa con los alumnos, potenciando su participación activa para debatir o profundizar en matices y aspectos de contenido más complejo, polémico, multidimensional o con un mayor componente ideológico.

Ejercicios prácticos / resolución de problemas. Presentados por el profesor con los materiales adecuados para cada tipo de contenido para que los estudiantes (trabajando en equipo o individualmente y guiados por el profesor) puedan poner en práctica el conocimiento adquirido, identificando problemas, evaluando y discutiendo alternativas de decisión y argumentando propuestas seleccionadas. Alternativamente, el caso toma la forma de comentarios hechos por los estudiantes en base a las noticias actuales seleccionadas por ellos sobre temas directamente relacionados con los contenidos de la asignatura.

Dentro de este tipo de actividad, también se contempla la realización de artículos de un minuto. Actividad breve con una pregunta al final de una sesión para verificar la comprensión de los conceptos esenciales y el refuerzo de la atención del alumno.

Presentaciones individuales / grupales. Presentación pública y defensa en el aula de la justificación, objetivos y principales hallazgos del trabajo de investigación que se debe realizar a lo largo del curso.

Metodología No presencial: Actividades

Estudio individual y documentación. Lectura de la documentación básica y materiales complementarios propuestos por el equipo docente (o sugeridos para la búsqueda por el alumno) para que los alumnos puedan comprender y reflexionar sobre los contenidos esenciales de la asignatura, adquiriendo la base teórica necesaria para abordar las diferentes actividades propuestas en el curso.

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES		
Lecciones de carácter expositivo	Trabajos individuales/grupales	Exposición individuales/grupales
14.00	7.00	7.00
HORAS NO PRESENCIALES		
Estudio personal y documentación	Ejercicios prácticos/resolución de problemas	Trabajos individuales/grupales
21.00	14.00	14.00
CRÉDITOS ECTS: 3,0 (77,00 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
2 Tests a lo largo del periodo Examen final escrito	• Entiende y relaciona ideas esenciales del tema • Conoce y aplica diferentes teorías, modelos y herramientas para resolver problemas prácticos • Utiliza argumentos lógicos, estructurados y detallados, basados en el marco teórico y analítico adecuado	50
Trabajo individual o en grupo	• Utiliza fuentes de información diversas, relevantes y completas en español y en un idioma extranjero • Entiende el material bibliográfico y lo usa para crear argumentos coherentes • Expresa por escrito con precisión y corrección • Es responsable del cumplimiento de los plazos y condiciones acordados	15
Exposiciones de trabajos individuales o en grupo	• Habla con facilidad, fluidez y claridad • Muestra apertura a la crítica y revisión de sus propias ideas	15
Participación activa	• Habla con fluidez, claridad y convicción • Presenta sus opiniones de forma razonada y sintética • Muestra apertura a la crítica y revisión de sus propias ideas • Muestra interés y curiosidad sobre los temas discutidos, más allá de la calificación • Evalúa su propio trabajo y el de los demás • Reconoce y valora la diversidad cultural y humana sin caer en perspectivas etnocéntricas	20

Calificaciones

ACLARACIONES IMPORTANTES sobre la evaluación:

- Incurrir en una falta académica grave, como el plagio de materiales publicados anteriormente o la copia en un examen u otra actividad evaluada, puede conducir a la apertura de un archivo sancionador.



- El uso indebido de ChatGPT u otra IAG será considerado como falta grave, según el Reglamento General de la Universidad, art. 168.2.e: "realización de acciones tendentes a falsear o defraudar los sistemas de evaluación del rendimiento académico". Las consecuencias de ello serán "la expulsión temporal de hasta tres meses o la prohibición de examinarse en la siguiente convocatoria a la imposición de la sanción, en una o en varias asignaturas de las que se encuentre matriculado el alumno, [...] aparte de suponer la calificación de suspenso (0) en la respectiva asignatura, [...] [y] la prohibición de examinarse de esa asignatura en la siguiente convocatoria".

A estos efectos, uso indebido significa la utilización de la tecnología para la realización de cualquier examen o trabajo para la que no haya sido **explícitamente autorizada por el profesor**. En esta última circunstancia se deberá incluir una declaración advirtiéndose de su utilización y de las formas específicas en las que se ha utilizado.

- Para poder hacer el examen final, es un requisito no haberse perdido injustificadamente más de un tercio de las clases. Si no se cumple este requisito, el alumno perderá las convocatorias ordinarias y extraordinarias (artículo 93.1 del Reglamento General). La falta de asistencia a la primera hora de una clase doble significa haber perdido toda la sesión, independientemente de si el estudiante asiste a la segunda hora o no.

EXAMEN DE RECUPERACIÓN EN JULIO

- Alumnos de 4º año con exención de escolaridad, repetidores, a cambio o prácticas reguladas, aprobados por el Responsable de Estudios correspondiente:

1. Será responsabilidad exclusiva del alumno aprovechar esta adaptación curricular, comunicando su situación por correo al profesor en el primer mes del curso. Acordar con el profesor un trabajo monográfico de investigación o plan de lecturas, con un peso del 25% que se entregará antes del examen ordinario.
2. Examen Ordinario teórico-práctico con un 50% de peso.

2. Estudiantes que no pasaron la llamada ordinaria:

1. Examen teórico-práctico <50%
2. Evaluación continua del curso <50%

Es necesario tanto en la convocatoria ordinaria como en la convocatoria extraordinaria obtener un 5.0 (de 10) en el examen y un mínimo de 5.0 (de 10) en la evaluación continua para aprobar la asignatura.

NOTA: Con respecto al uso de herramientas de inteligencia artificial generativa, su uso indebido será considerado como falta grave, según el Reglamento General de la Universidad, art. 168.2.e.

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

- Stephen P. Robbins & Mary A. Coulter (2020): *Management*, Pearson Education Limited, 15th edition
- Jennifer M. George, Gareth R. Jones (2012)
Understanding and Managing Organizational Behavior
Pearson Education Limited, Sixth edition

Bibliografía Complementaria

- Katherine Miller (2011). *Organizational Communication: Approaches and Processes*.
Wadsworth CENGAGE Learning, Sixth edition



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

En cumplimiento de la normativa vigente en materia de **protección de datos de carácter personal**, le informamos y recordamos que puede consultar los aspectos relativos a privacidad y protección de datos que ha aceptado en su matrícula entrando en esta web y pulsando "descargar"

[https://servicios.upcomillas.es/sedelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792](https://servicios.upcomillas.es/sedeelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792)