



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] Máster Universitario en Ingeniería Industrial y Máster Universitario en Administración de Empresas [Segundo Curso] Máster Universitario en Ingeniería de Telecomunicación y Máster Univ. en Administración de Empresas [Segundo Curso] Máster Universitario en Ingeniería Industrial y Máster Universitario en Administración de Empresas [Segundo 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

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 deban seguirse. En este sentido es primordial que entienda 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 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 presentan 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.

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS



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

GESTION 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 o 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.

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 - Estilos de liderazgo	CG02, CG03, CG05, CG06, CG08, CG09, CG07, CE04, CE05, CE06
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.	

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 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.

RECUPERACIÓN:

Aquellos alumnos que, al finalizar el periodo lectivo de la asignatura, no hayan cumplido con los requisitos para aprobarla, podrán someterse de nuevo a un proceso de evaluación de la misma en el periodo de exámenes de recuperación que la dirección del máster establezca a tal efecto.

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 superar la asignatura haciendo un único examen final que ponderará un 100% en la nota final.

USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Aquellos trabajos en los que se detecte un plagio descarado de contenido producido mediante IA serán fuertemente penalizados en su evaluación. Se puede usar la IA sin restricciones de manera que se integre y soporte los puntos de vista y el razonamiento de los alumnos.

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE
2025 - 2026

Bibliografía Básica

- 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
- William C. Byham (1996) Developing dimension/competency based HR systems. Development Dimensions International
- Robbins and Judge (2013) Organizational behavior. Pearson
- Andrew Henderson (2021) Nomad Capitalist.

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