Universidad de Navarra

Dirección de personas (MGEC)

Guía docente 2026-27

PRESENTACIÓN

Introducción

Dado el papel esencial que desempeñan las personas como principal fuente de ventaja competitiva en la empresa, en este curso se busca desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para la dirección de personas en las organizaciones.

En este curso se abordará la dirección de personas desde una perspectiva antropológica, organizacional y generalista. Antropológica en cuanto que se expondrá un modelo de las motivaciones humanas que permitirá entender los fundamentos del porqué actúan las personas en el trabajo, así como los estilos de dirección de mandos y directivos; Organizacional porque se pondrá en contexto el comportamiento de las personas relacionado con las características de la organización. Y generalista en tanto en cuanto el módulo no está enfocado para especialistas del área de gestión humana, sino que tiene como objetivo ayudar a los estudiantes a integrar en sus funciones diarias un cuerpo sólido de conocimientos, competencias y habilidades en la dirección de personas y facilitar los instrumentos para poder convertir la dirección de personas en ventaja competitiva sostenible en su organización.

- **Titulación**: Máster Universitario en Gestión de Empresas de Comunicación
- **Módulo/Materia**: 2. Funciones, procesos y estrategias / 2.2 Dirección de personas y organizaciones
- **ECTS**: 1,5.
- **Curso, semestre**: 1
- **Carácter**: Obligatorio.
- **Profesorado**: Carlos Martí
- **Idioma**: Castellano
- **Aula, Horario**: Aula 4. Viernes de 15:15h a 21:00h y sábados de 09:00h a 13:30h.

El curso se divide en dos bloques:

o BLOQUE I: El objetivo es trabajar con el alumno los principales aspectos relacionados con la motivación, liderazgo y dirección de equipos.

o BLOQUE II: El objetivo de estas sesiones es ayudar a conocer a los alumnos la perspectiva de estrategia de personas en el conjunto de la organización, así como las principales políticas de RRHH, su contenido y función en la empresa.

OBJETIVOS

1. Reflexionar sobre las aspectos clave del comportamiento humano en el ámbito laboral.
2. Desarrollar criterios y habilidades para construir equipos de trabajo y trabajar en equipo.
3. Analizar un modelo antropológico de la empresa que ayude a comprender mejor las motivaciones humanas en el trabajo.
4. Distinguir dos perfiles diferenciados entre los profesionales de la comunicación: el técnico y el directivo.
5. Conocer las principales competencias directivas necesarias para desempeñarse con éxito en posiciones de responsabilidad que impliquen liderazgo de equipos.
6. Abordar el contenido concreto de las principales herramientas, prácticas y políticas de gestión humana en las empresas.

7. Distinguir la función genérica de dirección de personas que corresponde a todo directivo y la función aplicada y específica correspondiente al departamento de Gestión Humana

COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS

CTO-CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación.

CTO-CE8 - Dentro del amplio marco de las organizaciones, de su contexto externo y de los procesos de gestión, los titulados deben ser capaces de adquirir conocimientos y desarrollar su comprensión en el área de la dirección de personas - la gestión y el desarrollo de las personas dentro de las organizaciones.

CTO-CE9 - Dentro del amplio marco de las organizaciones, de su contexto externo y de los procesos de gestión, los titulados deben ser capaces de adquirir conocimientos y desarrollar su comprensión en el área de la gestión de operaciones - la gestión de los recursos y operaciones de sistemas de información, el desarrollo, gestión y explotación de los procesos productivos, y su impacto en las organizaciones, y la gestión de contenidos en los diversos medios.

CTO-CE11 Dentro del amplio marco de las organizaciones, de su contexto externo y de los procesos de gestión, los titulados deben ser capaces de adquirir conocimientos y desarrollar su comprensión en el área de las tecnologías de la información (TIC) – la comprensión y el uso de las TIC para su aplicación en los negocios, y la comprensión de su impacto en los distintos mercados de la comunicación.

HABILIDADES

HAB-CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades.

HAB-CB10 - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

HAB-CG2 - Ser capaz de expresarse correctamente, tanto de forma oral como escrita, en la exposición de planes, informes y propuestas en el ámbito de la gestión. En esa expresión se primarán el orden, la claridad y la creatividad, y se tendrá en cuenta la habilidad para divulgar ese conocimiento a personas expertas y no expertas.

HAB-CG3 - Ser capaz de dominar la comprensión oral y escrita de un idioma extranjero, con especial aplicación a las habilidades de comprensión en cuanto a terminología del mundo de los negocios y de los medios de comunicación.

HAB-CG8 - Ser capaz de desarrollar habilidades para la planificación y gestión del tiempo, para la resolución eficaz de problemas y la toma de decisiones en entornos de trabajo en equipos interdisciplinares.

HAB-CG9 - Ser capaz de utilizar las herramientas digitales básicas para el ejercicio de su profesión y para el aprendizaje a lo largo de su vida.

que se plantean en las empresas que operan en los mercados de la comunicación y las industrias creativas.

HAB-CE18- Ser capaces de utilizar el cálculo y de desarrollar habilidades cuantitativas, incluida la utilización de los modelos de negocio

CAPACIDADES

CAP-CB7 - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio.

CAP-CB8 - Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios.

CAP-CG1 - Ser capaz de integrar conocimientos avanzados sobre un tema y para hacer frente a la resolución de problemas complejos.

CAP-CG4 - Ser capaz de realizar eficazmente procesos de análisis, síntesis, crítica y autocrítica, aplicados a la comprensión de conocimientos y problemas complejos.

CAP-CG6 - Ser capaz de analizar la realidad, de diagnosticar problemas, y de formular e implantar soluciones basadas en el conocimiento y orientadas al bien común.

CAP-CG7 - Ser capaz de buscar y gestionar información relevante para adaptarse con flexibilidad a nuevas situaciones y cambios.

CAP-CG10 - Ser capaz de desarrollar sus competencias profesionales en el marco de una sociedad abierta, culta, crítica, comprometida, democrática y solidaria.

CAP-CG11 - Ser capaz de entender la importancia de la cultura emprendedora y de conocer los medios al alcance de las personas emprendedoras.

CAP-CG12 - Ser capaz de valorar la importancia que tiene la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico en el avance socioeconómico y cultural de la sociedad.

CAP-CG13 - Ser capaz de apreciar el conocimiento de otras culturas y costumbres, y valorar la diversidad multicultural y la habilidad para trabajar en un contexto internacional.

CAP-CG14 - Ser capaz de asumir como profesional y como ciudadano la importancia del aprendizaje a lo largo de la vida, y el compromiso de seguir aprendiendo a través de la reflexión sobre la práctica y la experiencia.

CAP-CG15 - Ser capaz de percibir la importancia del compromiso ético y deontológico, y de la preocupación por la calidad y el rigor en el ejercicio del desarrollo profesional.

CAP-CE14 - Ser capaces de pensar críticamente y de ser creativos: la gestión de los procesos creativos en sí mismos, así como de organizar, analizar, sintetizar ideas, y evaluar propuestas de gestión críticamente.

PROGRAMA

SESION 1. DIRIGIR PERSONAS: TÉCNICO Vs DIRECTIVO.

CASO 1: “UN BRILLANTE CIRUJANO” IESE DP-82

SESION 2. LAS MOTIVACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO.

CONFERENCIA-COLOQUIO. LECTURA: PIN ARBOLEDAS, JOSÉ RAMÓN, ALMANDOZ,

JOHN, CHINCHILLA, NURIA,"MOTIVACIÓN HUMANA EN EL TRABAJO: UN PARADIGMA

PARA ORGANIZACIONES GUIADAS POR UN PROPÓSITO” IESE, DPON-361, 2023 (Se sube

a la plataforma al finalizar la sesión)

SESION 3. ¿QUÉ SIGNIFICA SER UN BUEN JEFE?

CASO 2: KNOWLTON ROBERTS (A) DARDEN-OB-1286; EN CLASE ENTREGAR PARTE B.

EN SESION PARTES B,C Y D. INALDE-FH-I-146, INALDE-FH-I-147, INALDE-FH-I-148.

LECTURA: VAZQUEZ-DODERO, JUAN CARLOS. “TÚ NO ERES UN TÉCNICO”, IESE ASNN-8

0-305-022. (Se sube a la plataforma al finalizar la sesión)

SESION 4. SISTEMAS DE DIRECCION: LA RETRIBUCION.

CASO 3: “CUANDO LOS SALARIOS NO SON SECRETOS” DPO143 – IESE.

SESION 5. SISTEMAS DE DIRECCIÓN: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y CARRERA.

CASO 4: "ROB PARSON EN MORGAN STANLEY (A)", HBS-402S01.

SESION 6. ESTILOS DE DIRECCION: LIDERAZGO RELACIONAL

CONFERENCIA-COLOQUIO

LECTURA: CARDONA SORIANO, PABLO; "LIDERAGO RELACIONAL", IESE FHN-332 (Se

sube a ADI al finalizar la sesión)

SESION 7. LIDERAZGO DE EQUIPOS DE TRABAJO.

CASO 5: “ARMY CREW TEAM” (SPANISH VERSION) HBS-407S11

LECTURA: CARDONA SORIANO, PABLO; MILLER, PADDY,"EL LIDERAZGO DE EQUIPOS DE

TRABAJO", IESE, FHN-325, 01/2000. (Se sube a ADI al finalizar la sesión)

SESION 8. ALINEACION ENTRE OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN, EL EQUIPO Y LAS

MOTIVACIONES DE LAS PERSONAS.

CASO 6: “LIDERAZGO DE UN EQUIPO DEPORTIVO (A)” IESE - DPO 330; EN CLASE

REPARTIR EL DPO 331 (SEGUNDA PARTE)

ACTIVIDADES FORMATIVAS

Clases presenciales. 10 horas

Trabajo individual 27 horas

METODOLOGÍA DOCENTE

- **Clases expositivas:** En este curso se utiliza es la metodología del caso complementada con conferencias-coloquio.
- El **método del caso** es un sistema de formación activo muy utilizado en la formación de directivos. El participante recibe una descripción real de una situación empresarial, ante la que debe tomar una decisión. A partir del análisis, debe

proponer distintas líneas de acción, escoger la que le parezca más oportuna y diseñar un plan realista para su puesta en práctica. Se utilizará una secuencia de casos que abordan problemáticas derivadas de la dirección de personas en las organizaciones, y que nos ayudará a discutir criterios y alternativas de solución.

- **Lectura y trabajo individual de los casos y del material de estudio**
- **Conferencias-coloquio** muy participativas que permiten también exponer los resultados de las experiencias prácticas y de las investigaciones de los profesores, sobre los temas abordados en los casos.
- **Notas técnicas**: Además de los casos se incluyen cinco documentos que desarrollan los principales temas del curso y que permitirá contrastar con lo discutido en las sesiones de clase.
- **Preparación y realización de trabajos:** Al finalizar el programa se pedirá un **ensayo** sobre las **principales reflexiones** y aprendizajes del participante a lo largo del programa.

EVALUACIÓN

CONVOCATORIA ORDINARIA

Los participantes serán evaluados de la siguiente manera:

-50% participación en las discusiones de casos y las conferencias-coloquio.

- 50% Ensayo “Reflexiones de aprendizaje”.

CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

- Se concretará con el alumno de forma individual.

HORARIOS DE ATENCIÓN

Claustro:

Prof. Dr. Carlos Martí Sanchis (contacto: cmarsan@external.unav.es)

BIBLIOGRAFÍA

- PIN ARBOLEDAS, J. R. (2007) CONSISTENCIA. LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA ES LA

ESTRATEGIA CON SUS PERSONAS. PEARSON EDUCACION, MADRID. Localízalo en la biblioteca