Universidad de Navarra

Dirección de Personas(Ing.Gr.)
Guía docente 2026-27

PRESENTACIÓN

Breve descripción:

Desde finales del siglo pasado, se ha venido cayendo en la cuenta de que las personas son el valor más importante de las organizaciones. Realidades como que el conocimiento reside en las personas, que son ellas las que diseñan los sistemas de gestión, las que aportan soluciones a los problemas concretos y las que intentan satisfacer las necesidades de los clientes son ejemplos que ponen de manifiesto esta realidad. Al final, en toda organización se trabaja con personas para las personas, de ahí que resulte crucial entender que la dirección de organizaciones es una tarea que va más allá de la gestión del negocio.

Por ello, la dirección de personas se ha convertido en una disciplina imprescindible en el mundo del Management y constituye un aspecto clave para asegurar la sostenibilidad de la empresa a largo plazo. Junto con los conocimientos propios de la gestión de negocio, es preciso desarrollar unas capacidades que nos permitan gobernar personas implicándolas en el proyecto. El desarrollo de esta destreza no es cuestión de técnicas ni de cálculos: es sobre todo cuestión de aprender y desarrollar conocimientos sólidos sobre el factor humano y adquirir unos hábitos y unas pautas de acción directiva acordes a éstos.

Aspectos como la autoridad, el liderazgo, la búsqueda del compromiso de nuestra gente con los fines perseguidos o gobernar un equipo de trabajo son acciones que están directamente relacionadas con la buena capacidad de gobierno y no puede ser sustituida por ninguna técnica o aplicación informática.

En esta asignatura desarrollaremos los fundamentos de la dirección de personas, explicaremos modelos teóricos, concretaremos pautas de actuación y nos familiarizaremos con el uso de herramientas concretas que ayuden a entender y desempeñar mejor la función de dirección de las personas.

Los objetivos que se pretenden alcanzar en esta asignatura son:

- Conseguir que los alumnos crean en la dirección de personas.
- Generar en los alumnos un interés por continuar su formación en dirección de personas.
- Enseñar una concepción humanista del management, en el que se reconozca la dignidad de cada persona y se busque desarrollar su potencial.
- Fomentar la importancia de las humanidades para la dirección de personas.
- Dotar a los alumnos de modelos que les permitan entender el complejo mundo de las relaciones humanas en las organizaciones.
- Concienciar a los alumnos de la necesidad del autogobierno para poder ser capaz de dirigir a otros.
- Aprender a desarrollar competencias claves para la dirección de personas.
- Familiarizarse con herramientas que ayuden a mejorar la dirección de personas.
- Desarrollar capacidad de criterio para la toma de decisiones.
- Potenciar la iniciativa personal asumiendo que se van a cometer errores.

Titulación (Módulo/Materia):

- Ingeniería en Organización Industrial (Administración de Empresas e Ingeniería Económica /Administración y Dirección de Empresas)
- Ingeniería en Diseño industrial y Desarrollo de productos (Mercado y Estrategia Empresarial/.Administración y Dirección de Empresas)

Detalles:

- **ECTS**: 6 ECTS
- **Curso, semestre**: 4.º curso, 2.º semestre
- **Carácter**: Obligatorio
- **Idioma**: Castellano/English

Profesores de la asignatura:

- Gaisoa, Michelle / Profesor Asistente **Responsable Asignatura**
- Sainz de Murieta, Iranzu / Profesora Invitada
- Capdet Torregrosa, Genoveva / Profesora Invitada
- Carballo Ramos, Jorge / Invitado
- Zambonino Vázquez, Francisco Javier / Profesor Invitado
- Serrats Urrecha, Gonzalo / Profesor Invitado

RESULTADOS DE APRENDIZAJE (Competencias)

INGENIERÍA EN ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

CG8 - Capacitar al graduado en un conjunto de competencias sociales, interpersonales, emocionales y de trabajo en un entorno multidisciplinar e internacional.

CE23 - Capacidad para organizar, planificar, controlar, supervisar y liderar equipos multidisciplinares y multiculturales.

INGENIERÍA EN DISEÑO INDUSTRIAL Y DESARROLLO DE PRODUCTOS

CE8 - Capacidad para organizar, planificar, controlar, supervisar y liderar equipos multidisciplinares y multiculturales.

PROGRAMA

La asignatura está dividida en 6 módulos:

1. - El Fenómeno de la función directiva (Michelle Gaisoa)

El fenómeno de la función directiva

La lógica de la gestión del negocio vs la lógica de la dirección de personas

El desarrollo de la función directiva: la materia prima, la acción directiva y las herramientas de las que se disponen.

La confianza interpersonal

La toma de decisiones

2.- Políticas de dirección de personas y el desarrollo de organizaciones más humanas (Michelle Gaisoa)

Selección

Formación

Desarrollo de talento

Retribución e incentivos

El coaching directivo

3.- Autogobierno y desarrollo personal (Iranzu Sainz de Murieta)

Autoconocimiento: temperamento, carácter y personalidades.

Talento: qué es y cómo se desarrolla

Desarrollo personal vs desarrollo profesional

Sentido y propósito de vida

4.- Colaboración y desarrollo de equipos de Alto Rendimiento (Francisco Javier Zambonino)

Entender los elementos fundamentales y el ciclo de vida de los Equipos de Alto Rendimiento.

Entender el impacto de la cultura del equipo y del mindset de sus miembros en el resultado del equipo.

Entender el impacto del estilo de liderazgo en el funcionamiento de un equipo, y cómo adaptarlo en función del contexto del equipo.

Entender el papel de las emociones en el liderazgo y rendimiento del equipo.

5.- Liderazgo y desarrollo de la función directiva (Geni Capdet)

Introducción al Liderazgo

Estilos de Liderazgo

Habilidades vinculadas al Liderazgo

Herramienta GPS

Liderazgo apreciativo

El líder coach

6.- Gestión del cambio (Gonzalo Serrats)

Introducción a la gestión del cambio.

Conceptos y agentes clave.

Modelos de gestión del cambio.

La convivencia entre lo formal y lo informal

Credibilidad e inteligencia emocional.

La Nueva Cultura de Empresa en Gipuzkoa, un cambio real-un cambio en ciernes

PROGRAM

The course is divided into 6 modules:

1.- The phenomenon of the management role (Michelle Gaisoa)

- The phenomenon of the management role
- The logic of business management vs the logic of people management
- The development of the management role: the raw material, the main managerial action and the tools available.
- Interpersonal trust
- Decision making

2.- People management policies and the development of more humane organizations (Michelle Gaisoa)

- Recruitment
- Training
- Talent development
- The executive coaching
- The New Business Culture in Gipuzkoa
- Compensation and salary incentives

3.- Self-governance and personal development (Iranzu Sainz de Murieta)

- Self-knowledge: temperament, character and personalities.
- Talent: what it is and how it is developed
- Personal development vs. professional development
- Meaning and purpose of life

4.- Collaboration and development of High-Performance teams (Francisco Javier Zambonino)

- Understand the fundamental elements and life cycle of High Performance Teams.
- Understand the impact of the team culture and the mindset of its members on the team's results.
- Understand the impact of leadership style on the performance of a team, and how to adapt it depending on the team context.
- Understand the role of emotions in leadership and team performance.

5.- Leadership and development of the management function (Geni Capdet)

- Introduction to Leadership
- Leadership Styles
- Skills linked to Leadership
- GPS tool
- Appreciative leadership
- The leader coach

6.- Change management (Gonzalo Serrats)

- Introduction to change management.
- Key concepts and agents.
- Change management models.
- The coexistence between the formal and the informal.
- Credibility and emotional intelligence.
- The New Company Culture in Gipuzkoa, a real change - a change in progress.

ACTIVIDADES FORMATIVAS

El tiempo promedio total que el alumno debería dedicar a la asignatura sería de **150 h** distribuidos de la forma siguiente.

- Clases expositivas: **60 h.**
- Trabajo personal y en equipo: **90 h.**

CONVOCATORIA ORDINARIA

Universidad de Navarra

THE FINAL EXAM WILL BE ON TUESDAY, APRIL 13, 2027 (LOCATION TO BE CONFIRMED)

1-Nota de cada uno de los módulos (60%):

1.- El fenómeno de la función directiva (10%): 1/3 Ejercicios y tests, 1/3 Participación en clase, 1 /3 trabajo en equipo

2.- Políticas de RRHH y cultura empresarial (10%): 1/3 Ejercicios y tests, 1/3 Participación en clase, 1/3 trabajo en equipo

3.- Autogobierno y desarrollo personal (10%): 60% Trabajo “Think, Teach, Act” sobre las sesiones. Think (qué pensamiento les ha sugerido la sesión que no se lo habían planteado antes), Teach (qué enseñanza sacan, qué explicarían a los que no han venido a clase) y Act (qué acciones les ha sugerido la sesión para incorporar a su vida). Se evaluará el conocimiento adquirido, la profundidad de su reflexión y el grado de atención prestada. Máximo 2 caras de folio en un plazo máximo de 24 horas después de la última sesión. 40% resolución de un caso sencillo que se les entregará al finalizar la última sesión

4.- Trabajo en Equipo y desarrollo de equipos de alto rendimiento (10%): 1/3 actividades realizadas durante la clase (por equipos y en individual), 1/3 reflexiones individuales sobre el aprendizaje personal al final de cada clase, 1/3 trabajo individual sobre el contenido del módulo y el aprendizaje adquirido. Se evaluará tanto el conocimiento demostrado como la profundidad de la reflexión.

5.- Liderazgo y desarrollo de la función directiva (10%): 50% participación en clase y ejercicios, 50% resolución de caso práctico en grupos

6.- Gestión del cambio (10%): 20% Participación en clase, 30% Trabajo sobre la Nueva Cultura de Empresa en las empresas de Gipuzkoa, 50% Examen sobre el libro los secretos del feedback y los contenidos del módulo.

2-Examen con teoría y un caso práctico (50%). Será necesario aprobar el examen para superar la asignatura

CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

Examen (100%) con teoría y un caso práctico

ACADEMIC HONESTY & INTEGRITY POLICY

ATENCIÓN: Se recuerda que cualquier intento de fraude, copia, plagio u otro comportamiento irregular supone una infracción grave tal y como está contemplado en el título IV "Normas de disciplina académica de los estudiantes" dentro del Sistema de normas sobre la convivencia en la Universidad de Navarra.

ATTENTION: Please note that any attempt at fraud, copying, plagiarism, or other irregular behavior constitutes a serious violation, as defined in Title IV "Rules of Academic Discipline for Students" within the System of Rules on Coexistence at the University of Navarra.

Con posterioridad a la prueba escrita, el profesor podrá convocar a algunos estudiantes para que expliquen verbalmente sus respuestas. Esta convocatoria podrá tener lugar hasta una semana después de realizada la prueba escrita.

After the written exam, the professor may ask some students to explain their answers orally. This may take place up to one week after the written exam has been administered.

HORARIOS DE ATENCIÓN

Concertar cita por email con el profesor del módulo correspondiente

- Michelle Gaisoa - mgaisoa@unav.es - Despacho 109 Edificio Urdaneta, planta 1
- Iranzu Sainz de Murieta - iranzu@sinnple.es
- Geni Capdet Torregrosa - gcapdet@grupmontaner.com
- Francisco Javier Zambonino - fzambonino@external.unav.es
- Gonzalo Serrats - gserrats@opeconsultores.es

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía Básica

- Urcola, J.L. (2010): Dirigir personas: fondo y formas (6ªed.). Esic editorial Localízalo en la biblioteca
- Robbins, S.P. (2017): Comportamiento organizacional (17ªed). Pearson Educación. Madrid. Localízalo en la biblioteca
- Richard L. Williams. Alienta Editorial. 2007: ¿Qué tal lo hago?: los secretos del feedback. ISBN: 9788493485993 Localízalo en la biblioteca

Bibliografía Complementaria

- Pérez López, J.A. (1993): Fundamentos de dirección de empresas. Rialp. Localízalo en la biblioteca (formato electrónico) Localízalo en la biblioteca (formato papel)
- Ariño, M.A. & Maella, P. (2009): Iceberg a la vista. Principios para tomar decisiones sin hundirse. Empresa activa. Localízalo en la biblioteca
- Havard ,A. (2007): Virtuous Leadership: an agenda for personal excellence. Scepter. New York. Localízalo en la biblioteca
- Sonnenfeld, A. (2011): Liderazgo ético: la sabiduría de decidir bien (2ª) ed. Encuentro Localízalo en la biblioteca (formato electrónico) Localízalo en la biblioteca (formato papel)
- Cardona, P. & Garcia-Lombardía, P. (2005): Como desarrollar las competencias de liderazgo (4ª ed.). Eunsa Localízalo en la biblioteca (formato electrónico) Localízalo en la biblioteca (formato papel)
- Rodriguez Porras, J.M. (2007): El factor humano en la empresa. Deusto ediciones. Localízalo en la biblioteca
- Carreño, P.A. (2010): Equipos (2ª ed.). Delta publicaciones. Madrid. Localízalo en la biblioteca (formato electrónico)
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B., & Cardy, R.L. (2004): Dirección y gestión de recursos humanos (3ª ed.). Prentice Hall. Madrid. Localízalo en la biblioteca
- Laloux, F. (2014): Reinventar las organizaciones (6ª ed). Arpa Localízalo en la biblioteca
- Rojas, M. (2018): Cómo hacer que te pasen cosas buenas. Espasa. Localízalo en la biblioteca
- Covey, S.: Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva Localízalo en la biblioteca
- Sharma, R.: El líder que no tenía cargo Localízalo en la biblioteca