Universidad de Navarra

Dirección de personas en las organizaciones (MII)

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 o las que aportan soluciones a los problemas concretos 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 pura 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 las organizaciones. Junto con los conocimientos propios de la gestión de sistemas eficaces y eficientes, es preciso desarrollar unas capacidades que nos permitan gobernar a las personas implicándolas en el proyecto. El desarrollo de esta destreza no es cuestión de técnicas ni de cálculos: es sobre todo cuestión de aprender conocimientos sólidos sobre el factor humano y adquirir unos hábitos y unas pautas de actuación acordes a éstos.

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

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 prácticas que ayuden a desempeñar mejor la dirección de las personas en las organizaciones.

Objetivos de la Asignatura:

- 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**: Máster en Ingeniería Industrial
- **Módulo/Materia**: Gestión / Gestión
- **ECTS**: 5 ECTS
- **Curso, semestre**: 1º, Primero
- **Carácter**: Obligatorio
- **Profesorado**:

Gaisoa, Michelle - Email: mgaisoa@unav.es **Responsable Asignatura**

Gutiérrez García, Iñigo - Email: ingutierrez@unav.es Profesor titular

Universidad de Navarra

Martín San Vicente, Ignacio - Email: imartinsanv@external.unav.es Profesor invitado (Colab. Docente)

Sáinz de Murieta Petit, Iranzu - Email: ispetit@alumni.unav.es Profesora Invitada (Colab.Docente)

Sanz Martínez, Miguel Ángel - Email: msanzm@external.unav.es Profesor Invitado (Colab. Docente)

Pin Arboledas, José Ramón- Invitado

Proaño Vicente, Ángel- Invitado

Stein Martínez, Guido-Invitado

- **Idioma**: Castellano/English

RESULTADOS DE APRENDIZAJE (Competencias)

- 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
- 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
- CG03 - Dirigir, planificar y supervisar equipos multidisciplinares.
- CG06 - Gestionar técnica y económicamente proyectos, instalaciones, plantas, empresas y centros tecnológicos.
- CG07 - Poder ejercer funciones de dirección general, dirección técnica y dirección de proyectos I+D+i en plantas, empresas y centros tecnológicos.
- CE14 - Capacidades para organización del trabajo y gestión de recursos humanos. Conocimientos sobre prevención de riesgos laborales.

PROGRAMA

La importancia de la dirección de personas en las empresas

· 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 principal acción directiva y las herramientas de las que

se disponen.

· Potenciar el compromiso.

· Creación de sentido compartido.

Autogobierno y desarrollo de talento

· Autoconocimiento: temperamento, carácter y personalidad.

· Talento: qué es y cómo se desarrolla

· Desarrollo personal vs desarrollo profesional

Colaboración y desarrollo de equipos de Alto Rendimiento

· Generación de confianza.

· Gestión de conflictos.

· Impulso del compromiso de todos.

· Rendición de cuentas.

· Atención a los resultados.

Herramientas para el desarrollo de la función directiva

· Ejercicio de poder y desarrollo de la autoridad

· La comunicación interpersonal y a nivel organizativo

· Motivos y motivaciones humanas

Negociación

· Tipos de negociación

· Estrategias de negociación

· Negociación uno a uno

· Negociación empresarial

Propósito y reto empresarial

· Empresas con Propósito: de los retos a la acción

· De los desafíos al impacto: el propósito como motor empresarial

Programa IESE: casos avanzados de dirección de personas

ACTIVIDADES FORMATIVAS

Las sesiones combinarán exposiciones teóricas con ejercicios prácticos, que junto con el trabajo individual corresponde a 125 horas.

Se desarrollará la metodología del caso en todos los módulos, discusión de casos y dinámicas grupales. Metodología de aprendizaje basada en el "learning by doing" (aprender haciendo) y que tiene como objetivo preparar a los alumnos para la toma de decisiones estratégicas en las empresas a través de la práctica de situaciones reales.

Estancia de una semana en el IESE Business School, la Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra, donde tendrán sesiones prácticas en la que se ayudará a los alumnos a entender la interacción entre dirección, gestión de recursos humanos y relaciones laborales en la estrategia empresarial.

Trabajo final de la asignatura en equipo en el que tendrán que sintetizar todos los conocimientos aprendidos durante todo el trimestre así como la realización de un examen final.

EVALUACIÓN

La forma de evaluación de los alumnos se divide en dos partes:

A- Por un lado, cada uno de los 6 módulos serán evaluados individualmente siendo el total de esta evaluación 6 puntos de la nota total de la asignatura. La evaluación de los módulos será de la siguiente manera:

1. La importancia de la dirección de personas en las empresas. Autogobierno y desarrollo de talento (10%) (Iranzu Sainz de Murieta)

60%: al finalizar cada sesión, y en un plazo máximo de 20 horas deberán elaborar un entregable (máximo 1 cara de folio) respondiendo a las siguientes aspectos:

Think (qué pensamientos les ha sugerido la sesión)

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.

30%: resolución de un caso sencillo que se les entregará al finalizar la última sesión.

10%: al finalizar cada sesión se les pedirá que entreguen voluntariamente 1 única pregunta que les haya surgido tras la misma.

Se evaluará la coherencia y profundidad de las preguntas.

2. Colaboración y desarrollo de equipos de alto rendimiento (10%) (Miguel Ángel Sanz)

60%: Examen

40% Puntos: Participación en clase

3. Herramientas para el desarrollo de la función directiva (10%) (Ignacio Martín)

50%: Preparación de las sesiones

50% Puntos: Participación en clase

4. Negociación (5%) (Iñigo Gutiérrez)

100%: Trabajo individual y colaborativo

5. Propósito y reto empresarial (5%) (Michelle Gaisoa)

100%: Trabajo individual y colaborativo

6. Programa IESE (20%)

40%: Preparación de las sesiones

60% Puntos: Participación en clase

B. Complementariamente los alumnos deberán hacer dos **trabajos en equipo (40%),** transversal a todos los módulos, **(2 puntos cada trabajo) (Total 4 puntos).**

CONVOCATORIA ORDINARIA

- La nota final se calcula con la media ponderada de las notas obtenidas en cada una de las partes.

CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

- Se seguirán los mismos criterios que en la convocatoria ordinaria. Los alumnos podrán repetir cualquiera de las actividades propuestas para subir su nota.

ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

- 1 ausencia: penalización de 1 punto menos en la nota final de esa asignatura.
- 2 ausencias: penalización de 3 puntos menos en la nota final de esa asignatura.
- 3 ausencias o más: penalización de 5 puntos menos en la nota final de esa asignatura.
- Dos faltas de puntualidad equivaldrán a una ausencia no justificada.

Las ausencias deberán justificarse documentalmente ante la Dirección Académica del Máster.

https://tecnun.unav.edu/documents/d/tecnun/normativa_academica_masteres_tecnun_2026

HORARIOS DE ATENCIÓN

Prof. Michelle Gaisoa

- Horario de tutoría: previa cita por e-mail.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía Básica

- VVAA (2001), Paradigmas del liderazgo: claves de ladirección de personas. McGraw-Hill. Localízalo en la biblioteca
- 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

Bibliografía Complementaria

- Ariño, M.A. & Maella, P. (2009): Iceberg a la vista.Principios para tomar decisiones sin hundirse. Empresa activa. Localízalo en la biblioteca
- Cardona, P. & Garcia-Lombardía, P. (2005): Comodesarrollar las competencias de liderazgo (4ª ed.). Eunsa Localízalo en la biblioteca (formato electrónico) Localízalo en la biblioteca (formato papel)
- Carreño, P.A. (2010): Equipos (2ª ed.). Deltapublicaciones. Madrid. Localízalo en la biblioteca (formato electrónico)
- Covey,Stephen R.: Los 7 hábitos de la gentealtamente efectiva Localízalo en la biblioteca
- DalioR (2018): Principios. Ed. Deusto Localízalo en la biblioteca

- Duhigg,C. (2012): El poder de los hábitos. Urano.
- Gómez-Mejía,L.R., Balkin, D.B., & Cardy, R.L. (2004): Dirección y gestión de recursoshumanos (3ª ed.). Prentice Hall. Madrid. Localízalo en la biblioteca
- Havard, A. (2007): Virtuous Leadership: an agenda for personal excellence. Scepter. New York. Localízalo en la biblioteca
- Laloux,F: Reinventar las organizaciones (6ª ed). Arpa Localízalo en la biblioteca
- Lencioni, P (2003): Las cinco disfunciones de unequipo. Editorial Empresa Activa. Localízalo en la biblioteca
- Kouzes James M, Posner Barry Z. (2018): (6ª ed.) El desafío del liderazgo. EditorialReverté. Localízalo en la biblioteca (formato electrónico)
- Kouzes James M, Posner Barry Z (2011): Credibility: HowLeaders Gain and Lose It, Why people demand it. Jossey-Bass San Francisco.
- Pérez López, J.A. (2014): Fundamentos de dirección deempresas. Rialp. Localízalo en la biblioteca (formato electrónico) Localízalo en la biblioteca (formato papel)
- Rey,C., Bastons, M., & Sotok, P. (2019). Purpose-driven organizations: Management ideas for a better world. Springer Nature. Localízalo en la biblioteca (formato electrónico)
- RojasM. (2018): Cómo hacer que te pasen cosas buenas. Espasa. Localízalo en la biblioteca
- Sharma, R.: El líder que no tenía cargo Localízalo en la biblioteca