

Ficha Técnica: Comportamiento Humano de las Organizaciones
Curso 2025/2026

Asignatura

Nombre Asignatura	Comportamiento Humano de las Organizaciones
Código	100222026
Créditos ECTS	6.0

Plan/es donde se imparte

Titulación	Grado en Administración y Dirección de Empresas (Plan 2022)
Carácter	OBLIGATORIA
Curso	3

Datos Generales

➤ PROFESORADO

Lorenzo Sánchez de Dios lorenzo.sanchez@villanueva.edu

Hermann Bohnkamp Hbohnkamp@villanueva.edu

➤ CONOCIMIENTOS RECOMENDADOS

Los estudiantes deben haber completado una formación básica en ciencias, siendo recomendable un manejo fluido del idioma inglés

➤ OBJETIVOS TEÓRICOS

El objetivo es que al completar con éxito este curso, el alumno

Haya aprendido a emplear con fluidez en los términos y conceptos clave de la gestión de recursos humanos.

Se acerque a empresas líderes, y conozca de primera mano lo que constituye las mejores prácticas actuales en este campo.

Conozca cómo las empresas evalúan sus necesidades de fuerza laboral y luego reclutan, contratan, administran, evalúan y recompensan a sus empleados,

Analice los paradigmas gerenciales modernos y las nuevas tendencias en la gestión de personas, tales como la responsabilidad social corporativa, la gestión de la diversidad, el teletrabajo, etc.

Disponga de una visión general del marco legal nacional e internacional que regula de las prácticas de recursos humanos

➤ OBJETIVOS PRÁCTICOS

En términos prácticos, los anteriores objetivos teóricos incluirán ayudar al alumno a:

Comprender el verdadero propósito y el papel esencial de la Dirección de Personas en la definición de la estrategia empresarial y la generación de valor

Utilizar las herramientas y técnicas de gestión de procesos relacionados con las áreas de la

Dirección y Desarrollo de personas: análisis y descripción de puestos de trabajo, selección de personal, evaluación del desempeño y rendimiento, valoración de puestos,

planificación de sistemas de compensación y reconocimiento, desarrollo de personas y equipos, gestión del talento, clima laboral, comunicación interna y dirección de personas.

Desarrollar la escucha activa, establece la receptividad y reciprocidad del diálogo con sus interlocutores

Desarrollar un liderazgo movilizador y eficaz

Conocer las bases del trabajo en equipo

➤ **COMPETENCIAS QUE SE DESARROLLAN / RESULTADOS DE APRENDIZAJE**

BÁSICAS Y GENERALES

CG1 - Adquirir una base de conocimientos sólida y relevante sobre las disciplinas científicas que concurren en las ciencias sociales.

CG2 - Capacidad de analizar información y datos provenientes de fuentes diversas para hacer un análisis crítico y un correcto

diagnóstico.

CG3 - Capacidad para la resolución de problemas y toma de decisiones aplicando adecuadamente las técnicas pertinentes de

análisis de datos.

CG4 - Capacidad para liderar de manera positiva personas y equipos de trabajo que impulsen proyectos innovadores.

CG5 - Desarrollar habilidades interpersonales que refuercen el trabajo autónomo.

CB1 - Que los estudiantes hayan demostrado poseer y comprender conocimientos en un área de estudio que parte de la base de la

educación secundaria general, y se suele encontrar a un nivel que, si bien se apoya en libros de texto avanzados, incluye también

algunos aspectos que implican conocimientos procedentes de la vanguardia de su campo de estudio

CB2 - Que los estudiantes sepan aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional y posean las

competencias que suelen demostrarse por medio de la elaboración y defensa de argumentos y la resolución de problemas dentro de

su área de estudio

CB3 - Que los estudiantes tengan la capacidad de reunir e interpretar datos relevantes (normalmente dentro de su área de estudio)

para emitir juicios que incluyan una reflexión sobre temas relevantes de índole social, científica o ética

CB4 - Que los estudiantes puedan transmitir información, ideas, problemas y soluciones a un público tanto especializado como no

especializado

CB5 - Que los estudiantes hayan desarrollado aquellas habilidades de aprendizaje necesarias para emprender estudios posteriores

con un alto grado de autonomía

TRANSVERSALES

CT1 - Desarrollar el pensamiento crítico propio del espíritu universitario, así como la capacidad de analizar, argumentar e

interpretar datos relevantes y complejos para poder integrarlos de manera sólida y solvente en la toma de decisiones.

CT3 - Destarrollar las actitudes necesarias para el trabajo cooperativo y la participación en equipos, incorporando aquellos valores

que representan el esfuerzo, la generosidad y el respeto, junto con el compromiso para realizar un trabajo de calidad, que tiene la

búsqueda de la verdad como horizonte.

CT2 - Utilizar con rigor y precisión el lenguaje oral y escrito, siendo capaz de transmitir información a un público tanto

especializado como no especializado, teniendo en cuenta los diferentes contextos.

CT4 - Aplicar los conocimientos a la práctica. Saber utilizar los conocimientos adquiridos en la consecución de un objetivo

concreto, por ejemplo, la resolución de un ejercicio o la discusión de un caso práctico.

CT5 - Desarrollar una conciencia de la inviolabilidad de los Derechos Humanos, basada en el respeto a la dignidad de la persona

que fomenta la responsabilidad social, la solidaridad, la sostenibilidad ambiental, la no discriminación y la búsqueda del bien

común como servicio a la sociedad.

ESPECÍFICAS

CE8 - Desarrollar criterios para la resolución de problemas y la toma de decisiones vinculados al propio desempeño profesional.

CE9 - Comprender las características específicas de las áreas financiera, de recursos humanos, de marketing, producción, logística,

distribución, comercial y otras áreas de apoyo en las organizaciones, para así comprender sus relaciones y sinergias, y aplicar las

distintas herramientas para su gestión.

CE11 - Explicar y valorar los desafíos planteados por internet y las nuevas tecnologías a la sociedad en general y a la empresa en

particular.

» CONTENIDO DEL PROGRAMA

1. Introducción a la asignatura. La función de Recursos Humanos. Concepto de la gestión de recursos humanos. Valor añadido. Evolución histórica. Actividades y procesos de gestión de personas.

2. La responsabilidad de la gestión de recursos humanos (I). El rol de los profesionales de la HR. Perfil del profesional de HR. Alineamiento de HR con la estrategia de negocio

3. La responsabilidad de la gestión de recursos humanos (II). El mando como gestor de recursos humanos. El liderazgo en la empresa. Jefes y líderes. Tipos de liderazgo.

4. Responsabilidad Social Corporativa y ética. La función ESG. Diversidad e inclusión en el trabajo. Igualdad y equidad.

5. El marco legal y las relaciones Laborales en la empresa. Relaciones con los empleados. El papel de los representantes laborales. Negociación colectiva. Huelgas y conflictos en el trabajo

6. Misión, Visión y Valores de una empresa. De la Visión a la estrategia. El despliegue en objetivos. Valores de la organización. El papel de recursos humanos

7. La gestión del cambio en las organizaciones y el papel de las personas. Tipos de cambio.

Resistencias al cambio. Modelos de cambio. El rol de HR en la gestión del cambio

8. La cultura en las organizaciones. Cultura cognitiva y cultura emocional. Inducción cultural. Procesos de cambios cultural. Metodologías para el cambio de una cultura

9. Las estructuras organizativas. Tipos de estructuras. Manuales de funciones. Organizaciones matriciales. Organizaciones multinacionales Clusters. Organizaciones Agile

10. El teletrabajo. Ventajas e inconvenientes. Trabajo en remoto vs. Presencial. Como se dirige en remoto.

11. De la estructura a los puestos de trabajo. La valoración de puestos de trabajo. Sistema Hay de puntos. Bandas salariales. Carreras profesionales

12. Procesos de gestión de recursos humanos. El ciclo de vida del empleado. Gestión de recursos humanos basada en competencias. Competencias técnicas y genéricas. Mapas de competencias. Definición de competencias y niveles. Planificación basada en competencias

13. Búsqueda y selección de talento. Concepto de talento. Definición de Gestión del talento. Herramientas de búsqueda de talento. ¿Qué talento buscan hoy las empresas? Herramientas de selección. La entrevista de selección. Los assesment center.

14. La personalidad de los seres humanos y cómo se manifiesta en el trabajo. Cuestionarios de personalidad.

15. El proceso de onboarding del empleado. El proceso de desvinculación. Cómo realizar una entrevista de salida

16. Fijación de objetivos y evaluación del desempeño. Los sistemas de gestión por objetivos. Fallos principales. Tipos de objetivos. Proceso de fijación

17. La evaluación del desempeño. La entrevista de evaluación. Cómo prepararla y cómo desarrollarla.

18. Herramientas para el desarrollo del talento. Los mapas de talento. Los planes de formación. Formación y aprendizaje. Movilidad y otras herramientas.

19. La comunicación en la empresa. Comunicación interna y comunicación operativa. Reglas de la comunicación en la empresa. Principales fallos en la comunicación. Canales de comunicación e información. El Plan de comunicación Interna. Comunicación interna y externa. El empleado como embajador de marca

20. La motivación del empleado. Teorías de motivación. Factores higiénicos y motivacionales.

21. La política retributiva. ¿Qué recompensar y cómo? La retribución fija y variable. Los sistemas de incentivos. La retribución en especie. Equidad y competitividad salarial. Los estudios de remuneraciones. Variables que afectan al salario.

22. La escucha al empleado. Herramientas de escucha al empleado. Las encuestas de clima laboral. Las encuestas 360°. Reuniones de salto de nivel.

23. Seguridad, salud, bienestar y conciliación laboral. Nuevos retos, nuevas oportunidades

» ACTIVIDADES FORMATIVAS

Denominación	Nº horas	% Presencialidad
Clases Teóricas: permitirán al estudiante conocer en profundidad los contenidos del módulo para reflexionar sobre los mismos y debatir sobre ellos con el/la profesor/a y con el resto de compañeros/as. Esta actividad se realizará con la presencia del profesor	30	100
Clases Prácticas: permitirán al estudiante conocer en profundidad los contenidos del módulo para reflexionar sobre los mismos y debatir sobre ellos con el/la profesor/a y con el resto de compañeros/as. Esta actividad se realizará con la presencia del profesor	30	75
Tutorías personalizadas o en grupo, donde los estudiantes podrán poner en común con el profesor/a aquellas dudas, preguntas que le hayan surgido a lo largo del resto de actividades formativas o bien, contenidos o temas de discusión sobre lo que desee profundizar. Esta actividad se realizará con la presencia del profesor	9	100
Actividades de evaluación: exámenes, exposiciones en clase que permitirán al estudiante y al profesor medir las competencias adquiridas en el módulo. Esta actividad se realizará con la presencia del profesor.	6	100
Elaboración de trabajos en grupo e individuales: los estudiantes trabajarán fuera del aula en los casos, ejercicios, etc. propuestos por el profesor. Esta actividad le permitirá acceder a las diferentes fuentes bibliográficas y bases de datos que ofrece la biblioteca. Esta actividad se realizará sin la presencia del profesor	30	0
Horas de estudio que permitirán al estudiante aprender los conceptos básicos del módulo. Esta actividad se realizará sin la presencia del profesor.	45	0

» CRITERIOS Y MÉTODOS DE EVALUACIÓN

Criterios de evaluación de la Convocatoria Ordinaria

El profesor evaluará a cada estudiante a partir de una nota de evaluación continua y de la nota del examen final realizado al final del curso en convocatoria ordinaria.

Los criterios que se aplican son los siguientes:

- Evaluación Continua: 50%
 - Asistencia y participación activa: 10%
 - Actividades individuales o grupales realizadas dentro o fuera del aula: 40%
- Examen Final: 5% (necesario tener mínimo un 4 para tener en consideración la evaluación continua)

Para poder ponderar los elementos detallados en la evaluación del alumno deberá tener una calificación de al menos 4 en el examen final. En caso de no obtener esta nota mínima la calificación de la asignatura será la obtenida en el examen final.

La asistencia a las clases es requisito imprescindible para el seguimiento y consecución de las competencias y resultados de aprendizaje de la asignatura. Aquellos alumnos que no hayan asistido al menos al 80% de las sesiones perderán el 10% correspondiente a la Asistencia y participación activa de la evaluación continua.

***Criterios de evaluación de alumnos a partir de la 2º Matrícula y con dispensa académica.
Convocatoria Ordinaria***

En el caso de los alumnos de 2º matrícula y sucesivas, el criterio de asistencia y participación se suprime.

El alumno será evaluado con los siguiente parámetros en convocatoria ordinaria:

- Evaluación continua (50%): Actividades individuales realizadas dentro o fuera de clase planificadas e informadas a los alumnos con la suficiente antelación.
- Examen final (50%) (necesario tener mínimo un 5 para tener en consideración la evaluación continua)

En cualquiera de los casos, es responsabilidad del alumno el seguimiento de la asignatura, así como de los aspectos que componen su evaluación.

Criterios de evaluación de la Convocatoria Extraordinaria

Aplica tanto a alumnos de 1ª matrícula como alumnos en segunda matrícula o sucesivas y alumnos con dispensa académica.

El profesor evaluará a cada estudiante a partir de una nota de evaluación continua y de la nota del examen final realizado en convocatoria extraordinaria.

Los criterios que se aplican son los siguientes:

- En caso de tener la evaluación continua aprobada (mayor o igual que 5), se aplicarán los mismos criterios que en la convocatoria ordinaria, manteniéndose la nota ya obtenida en la evaluación continua ordinaria.

- Evaluación Continua: 50%

- Examen Final: 50% (necesario tener mínimo un 4 para tener en consideración la evaluación continua)

- En caso de haber suspendido la evaluación continua a lo largo del curso, el alumno podrá recuperar la mitad del porcentaje de esta a través de pruebas o trabajos decididos por el profesor. La otra mitad del porcentaje de la evaluación continua no se puede recuperar y ponderará la nota obtenida en la evaluación continua ordinaria.

- Evaluación Continua: 20%

- Evaluación Continua recuperable: 20% (a través de pruebas o trabajos)

- Examen Final: 60% (necesario tener mínimo un 5 para tener en consideración la evaluación continua)

Calificación No presentado

La calificación de No presentado no consume convocatoria.

Una vez que el alumno entre en el aula del examen no será posible considerarle como No presentado en la asignatura, aunque entregue el examen en blanco.

Cuando un estudiante haya sido evaluado de un conjunto de pruebas previstas en la guía docente que abarquen el 30% de la ponderación de la calificación, ya no será posible considerarle como No presentado en la asignatura en convocatoria ordinaria.

En convocatoria extraordinaria se considerará No presentado al alumno que no asista al examen.

TRATAMIENTO DE LA REDACCIÓN Y LAS FALTAS DE ORTOGRAFÍA

En la evaluación de los exámenes y trabajos escritos del estudiante se tendrá en cuenta su capacidad de redacción, manifestada en la exposición ordenada de las ideas, el correcto engarce sintáctico, la riqueza léxica y la matización expresiva. Se tendrá además en cuenta la propiedad del vocabulario, la corrección sintáctica, la corrección ortográfica (grafías y tildes), la puntuación apropiada y la adecuada presentación. En el caso de examen, los errores ortográficos sucesivos se penalizarán con un descuento de 0,25 cada uno, hasta un máximo de dos puntos.

➤ BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS BÁSICOS

Durante el curso se colgarán en la Plataforma de Villanueva distintas lecturas y accesos a videos (películas, charlas TED, etc.) que complementarán y ampliarán las discusiones y presentaciones en clase. Será importante que el alumno busque ejemplos en la web de prácticas y políticas de recursos humanos en empresas. Además de todo esto, existen revistas y libros especializados en la gestión de los recursos humanos en la empresa entre las que se pueden citar las siguientes:

The employee experience de Tracy Maylett and others Ed. Wiley

The Introduction to human resource management de Charles Leatherbarrow and others Ed. KoganPage

Human Resorce Management at work de Mick Marchington and others Ed. KoganPage

La estructuración de las organizaciones de Henry Mintzberg Ed. Ariel Economía

HR competencias de Dave Ulrich and others Ed. RBL Institute

Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva Stephen R. Covey(Ed. Paidos) 2023

Los líderes comen al final: Por qué algunos equipos funcionan y otros no Simon Sinek (Ed Empresa Activa)

Equipos de trabajo de alto desempeño Jeffrey H. Dyer, William G.; Dyer, W. Gibb Jr. y Dyer (Ed. Patria) 2012

Strengths Based Leadership: Great Leaders, Teams, and Why People Follow them Don Clifton (Ed Gallup) 2009

SITIOS WEB INTERESANTES SOBRE PRÁCTICAS DE DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

Equipos y Talento <https://www.equiposytalento.com/>

HRD Press <https://www.hrdpress.com/>

Harvard Business Review <https://hbr.org/>

También hay organizaciones de profesionales de recursos humanos que proveen de recursos e información en la materia como

Asociación Española de Directores de Recursos Humanos aedrh.org

Asociación para el desarrollo del talento <https://www.td.org/>

Centro para el Liderazgo Creativo <https://www.ccl.org/>

Finalmente, el alumno tendrá a su disposición los recursos bibliográficos de la Universidad Villanueva en <https://biblioteca.villanueva.edu/>

➤ **HORARIO, TUTORÍAS Y CALENDARIO DE EXÁMENES**

- 1.-Los horarios podrán ser consultados en tiempo real en: [Horarios](#)
- 2.-El calendario de exámenes podrá ser consultado en el siguiente link sobre el general para Grados del curso 2024-25. [Calendario Académico](#)
- 3.- Tutorías: el profesor publicará el horario de tutorías en el campus virtual de la asignatura, con independencia de que el alumno pueda solicitar por correo electrónico a la dirección del profesor las tutorías necesarias.

➤ **PUBLICACIÓN Y REVISIÓN DE LA GUÍA DOCENTE**

Esta guía docente se ha elaborado de acuerdo a la memoria verificada de la titulación.