

Artículo de Investigación

Enseñar a dirigir y gestionar el talento

Teaching how to lead and manage talent

Teresa de Dios Alija: Universidad Francisco de Vitoria, España.
t.dedios.prof@ufv.es

Fecha de Recepción: 17/04/2025

Fecha de Aceptación: 18/05/2025

Fecha de Publicación: 23/05/2025

Cómo citar el artículo

De Dios Alija, T. (2025). Enseñar a dirigir y gestionar el talento [Teaching how to lead and manage talent]. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 01-17.
<https://doi.org/10.31637/epsir-2025-2124>

Resumen

Introducción: La empresa que pretenda contribuir al progreso sostenible debe ser entendida y gestionada como una comunidad que produce bienes y servicios, para satisfacer necesidades reales de las personas y para procurar el bien común y el desarrollo sostenible de la sociedad. Esto implica considerar a las personas como fines, y no como medios o recursos humanos que se gestionan para lograr solo prestigio, poder o beneficio económico. **Metodología** Se ha diseñado un itinerario formativo, mediante la colaboración y discusión de empresarios y académicos, que pretende promover el liderazgo, la responsabilidad y el compromiso necesarios para generar confianza en los colaboradores y otros grupos de interés. **Resultados y discusión:** La formación facilita la identificación de la misión y la cultura de la empresa y el alineamiento de los propósitos personales, profesionales y organizacionales para garantizar la sostenibilidad. **Conclusiones.** Esta formación permite desarrollar líneas de investigación sobre la humanización de la empresa, el comportamiento organizacional, el sentido del trabajo y la gestión del talento en estructuras complejas.

Palabras clave: itinerario formativo; liderazgo; responsabilidad; bien común; sostenibilidad; empresa; talento; propósito.

Summary

Introduction: A company that aims to contribute to sustainable progress must be understood and managed as a community that produces goods and services, to satisfy real needs of people and to promote the common good and sustainable development of society. This implies considering people as ends in themselves, and not as means or human resources that are managed to achieve prestige, power or economic benefit. **Methodology** A training itinerary has been designed, through the collaboration and discussion of business people and academics, which aims to promote the leadership, responsibility and commitment necessary to generate trust among employees and other stakeholders. **Results and discussion:** This training facilitates the identification of the company's mission and culture, aligning personal, professional, and organizational purposes to ensure sustainability. **Conclusions.** This training allows for the development of research lines on humanizing the company, organizational behavior, the meaning of work, and talent management in complex structures.

Keywords: formative itinerary; leadership; responsibility; common good; sustainability; business; talent; purpose.

1. Introducción

En el marco de la globalización y la necesaria transformación social y económica actual, el liderazgo que precisan las organizaciones requiere más que nunca el dominio en la gestión de entornos inciertos, volátiles, complejos y ambiguos. El desconcierto está forzando a las empresas a buscar nuevos caminos para enfocar la visión, orientar la misión, mantener o recuperar la rentabilidad y garantizar su sostenibilidad. La transformación tecnológica, la transición ecológica y el desarrollo sostenible están incidiendo en todos los ámbitos de la sociedad, y condicionando las actitudes y comportamiento de las personas. En todo caso, la transformación afecta sobre todo a las personas y precisamente son estas, las que pueden manejar la información de manera conveniente, y adaptar la tecnología para responder a las necesidades reales y rentabilizar los recursos de manera eficiente, en orden a facilitar una toma de decisiones correctas que garantice un futuro sostenible. En la base de cualquier transformación posible se encuentra el ser humano. Es, en definitiva, la persona quién puede dar sentido y asegurar la trascendencia del éxito o fracaso de todo cambio.

El contexto empresarial es muy dinámico. Presenta un crecimiento sostenido que se desarrolla hacia la Industria 4.0 y se sustenta en la tecnología, la hiper-conexión de recursos, productos y personas, y el crecimiento exponencial de datos que alimenten los procesos de inteligencia artificial. La revolución digital está en el origen y posiblemente en la solución de nuevos problemas que implican importantes dilemas éticos y ponen en juego la responsabilidad individual y social. En este siglo se está planteando el desarrollo de los modelos económicos hacia planteamientos circulares o espirales en los que el propósito esté alineado con el bien común (generación de las condiciones necesarias para que las personas puedan crecer en orden a su plenitud), el progreso sostenible (desarrollo continuo y generalizado que responde a las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas propias) y la responsabilidad social corporativa (crear valor para todos los grupos de interés de una comunidad empresarial). No hay razón para dudar de la capacidad del ser humano para lograr el cambio. La única cuestión que se plantea es si se quiere o no emplear el conocimiento científico y técnico en este sentido.

En este contexto, los líderes necesitan generar bases sólidas de confianza entre sus colaboradores sobre todo si pretenden que los proyectos empresariales que dirigen sean prósperos y sostenibles.

Los responsables de identificar, captar y desarrollar talento deben afrontar una situación que se caracteriza por la velocidad de los cambios, la digitalización, la conectividad, la disrupción en los negocios, la dificultad para prever, predecir y adelantarse a las dificultades y amenazas, y para tomar decisiones. Se precisan líderes proactivos, flexibles, creativos, emprendedores, innovadores y responsables, que decidan de manera oportuna en base a criterios que procuren el bien común y el progreso sostenible.

La educación universitaria es una opción posible para desplegar las potencialidades humanas. Es responsabilidad de la universidad formar de manera integral a los futuros profesionales para que puedan responder a las necesidades de la sociedad actual y futura. La misión de cada profesor universitario es acompañar, guiar y ayudar en este proceso de crecimiento, teniendo en cuenta que cada ser humano se conforma por una multiplicidad de dimensiones: corporeidad, inteligencia, afectividad y voluntad, que constituyen su esencia o naturaleza y que la hacen singular, única e irrepetible. En su individualidad cada persona está abierta al entorno, al mundo, y por ello tiene interés por el conocimiento para lograr comprender la realidad. En su camino de búsqueda hacia la plenitud, la persona es libre y responsable de sus intenciones, decisiones y acciones. En su itinerario de crecimiento experimenta la alegría del descubrimiento, pero también la limitación y la vulnerabilidad, por ello necesita compartir con otros su vivencia, reflexionar sobre ella, integrar conocimientos, desarrollar habilidades, aprender actitudes y desarrollar hábitos que le permitan comportarse de manera adecuada en cada momento.

La organización empresarial es otro de los contextos en los que el ser humano se desarrolla hacia su plenitud. Dirigir con la mirada puesta en las personas y el bien común implica facilitar que cada individuo sea consciente de la necesidad de encontrar el sentido pleno de su vida, para que pueda orientarse al desarrollo de sus facultades y talento en el camino hacia su plenitud y perfección. Se entiende en este contexto el talento como una potencialidad de naturaleza personal y subjetiva, relacionada con las competencias (conocimiento, capacidad y actitud para el buen desempeño de una tarea o función) y con cada una de las facultades (memoria, razón, emoción y voluntad) y dimensiones del ser humano (biológica, psicológica, social, ética y espiritual). Es responsabilidad de la organización identificar el talento de las personas que la configuran para poder alinear los propósitos personales y profesionales y alcanzar la misión empresarial comprometida.

La universidad y la organización empresarial, como agentes sociales, persiguen un propósito común: el despliegue del talento, personal y organizacional, para que el ser humano pueda alcanzar su propia perfección.

Así pues, enseñar a dirigir se plantea en el ámbito universitario como una disciplina que aborda la gestión del talento de las personas en la empresa con el objetivo de planificar, organizar y optimizar los diferentes procesos laborales y maximizar la rentabilidad de la organización, sin dejar de lado los propósitos personales de cada individuo.

En este documento se presenta el resultado del análisis y reflexión sobre los fundamentos y el sentido actual de la dirección, que deriva en la prioridad del desarrollo de competencias, principalmente la responsabilidad y el liderazgo, necesarias para gestionar el talento y el comportamiento en la organización, con el propósito de afrontar los cambios que requiere el entramado social y empresarial. El propósito implícito de la enseñanza de la disciplina es proporcionar algunas claves para formular planes, implantar procesos y proponer cambios pertinentes en la identificación, distribución, reconocimiento y desarrollo del talento de las personas y las organizaciones, que permitan identificar y superar las posibles limitaciones estratégicas, operativas y administrativas en la dirección.

Para ello, se trata de poner el foco en las personas y el sentido del trabajo en las organizaciones empresariales, con el propósito de lograr formar futuros agentes de cambio e influencia que basan sus decisiones en la responsabilidad individual y social, para contribuir al bien común y al progreso sostenible.

2. Metodología

Enseñar a dirigir debe plantearse desde de la consideración de la contribución de las personas a la generación de valor y riqueza. Sin las personas ninguno de los propósitos que la empresa pueda plantearse podrá hacerse efectivo. Más allá de la responsabilidad que implica la toma de decisiones que repercute en su entorno laboral más próximo, las personas que dirigen en la organización empresarial tienen un compromiso con la sociedad, de la que se nutren para el logro de sus objetivos empresariales.

En el orden metodológico, entender la fundamentación pedagógica de esta premisa facilitará el proceso de enseñanza-aprendizaje, pero esta orientación no puede abordarse sin un previo análisis histórico, epistemológico, antropológico, ético y de enfoque o sentido de la disciplina.

2.1. Enfoque histórico. Antecedentes de la disciplina Dirección de Personas

En el ámbito de una Dirección de Personas que se orienta al bien común y al progreso sostenible, es prioritario saber identificar, desarrollar y facilitar a cada individuo el reconocimiento de su talento, y estudiar su comportamiento en el desempeño de su trabajo y en la relación con otras personas, para comprender el sentido y propósito de sus intenciones, decisiones y actuaciones. Para fundamentar esta posición es necesario comprender las distintas concepciones sobre el comportamiento humano y el sentido del trabajo para las personas a lo largo de la historia, pues todo ello ha estado sometido a grandes cambios a lo largo de la historia.

Con el surgimiento de fábricas aparece la mecanización y la interdependencia secuencial entre los diferentes puestos de trabajo, y con ello un enfoque mecanicista de la administración científica del trabajo. El cambio del concepto “administración de la mano de obra” a “administración de recursos humanos” se inicia en el S.XIX cuando la fuerza laboral se organiza en sindicatos y órganos de representación de los trabajadores, para reclamar el ordenamiento jurídico y laboral que regule sus derechos y obligaciones contractuales.

En el siglo XX las distintas etapas de desarrollo de la función de recursos humanos se distribuyen del modo siguiente:

- Etapa Administración de Recursos Humanos (principios del S.XX hasta los años 60). Se centra en los planteamientos de la administración científica del trabajo (Taylor): el fin de la empresa es el aumento de la productividad al menor coste, el trabajador se contempla como un recurso más que desempeña una labor para obtener una recompensa económica, la función de recursos humanos es administrativa: gestión de nóminas, contratos, seguridad social, etc.
- A partir de la década de 1960, un grupo de científicos del comportamiento y consultores organizacionales demuestra que el enfoque mecanicista y especializado en el diseño de puestos complica la consecución de los objetivos empresariales. Las situaciones de trabajo estandarizado, repetitivo, monótono e impersonal producen efectos negativos sobre la actitud del trabajador, que a su vez repercuten desfavorablemente en su productividad.

De hecho, la motivación del individuo para producir parece intensamente influida por el diseño del puesto y por el estilo de liderazgo (Álvarez de Mon, 2003; Guzmán y Espejo, 2016; Hughes, 2018).

- Etapa de Gestión de Personal (entre la década de los 60 y de los 80) Deriva de la Escuela de las Relaciones Humanas. Se consideran las necesidades sociales, buscando la adaptación de las personas y la organización. Se tiene en cuenta que los comportamientos no solo responden a formas racionales o intereses económicos. El trabajador es un recurso y por tanto supone un coste que hay que minimizar. La gestión de personal se centra en administrar la equidad interna. Con objeto de garantizar la rentabilidad y eficiencia de la organización, se centra en la planificación, dirección y control. En el departamento se asumen las siguientes funciones: planificación estratégica de recursos humanos, el diseño organizacional, la descripción y valoración de puestos de trabajo, la evaluación del desempeño y del rendimiento o el establecimiento de sistemas de retribución y reconocimiento (Dolan, *et al*, 2007; Gómez Mejía *et al.*, 2008).
- Etapa de Dirección de Recursos Humanos (década de los 80). Gran influencia de las teorías de la motivación humana (Maslow, 1943; Herzberg, 1987; Mc Clelland, 1987). Se crean departamentos específicos de personal que buscan un equilibrio entre las necesidades económicas de la empresa y la del empleado. Se considera el valor de los trabajadores. El capital humano es un recurso esencial para la obtención de los resultados empresariales y por tanto es importante tener en cuenta la forma en que se dirige pues esto es clave para la obtención de resultados empresariales. La función de la dirección de los Recursos Humanos es esencial para lograr los objetivos y por tanto su relación con la dirección general debe ser estrecha para incidir en la cultura de la organización mediante: la comunicación, la motivación y el compromiso (Dessler y Varela, 2001).
- Etapa Dirección Estratégica de Recursos Humanos (década de los 90). Influencia de las nuevas teorías sobre dirección de empresas: Modelo antropológico (Termes). Se consolida la concepción de “capital humano” como el pilar más importante de cualquier organización, clave para competir en el mercado. Se considera que el capital humano es un recurso estratégico y por tanto es importante tener en cuenta la forma en que se dirige, pues esto es clave para la obtención de resultados empresariales (Cuervo, 1993). El departamento de Recursos Humanos se contempla como un órgano staff, de apoyo a la dirección general, que realiza diagnósticos DAFO (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para fijar objetivos y estrategias empresariales (Madero Gómez y Colin Flores, 2023). Se promueve la dirección descentraliza, cada órgano de línea es responsable de aplicar la política de personal marcadas por el departamento de recursos humanos. Además de asesorar a los responsables de línea, el área se encarga de las siguientes funciones: selección, contratación, análisis y valoración de puestos, formación, promoción y evaluación del rendimiento y desempeño, política salarial, comunicación interna y clima laboral (Byars Y Rue, 1997; Bohlander *et al.* 1999; Decenzo y Robbins, 2001; Chiavenato, 2002; Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2003; Gómez Mejía, Balkin y Cardy, 2008).
- Ya en el siglo XXI se cambia de la Dirección de Recursos Humanos a la Dirección de Personas. Este cambio se produce ante el fenómeno de la globalización de la Economía, la transformación social, tecnológica y ecológica actual. Se evidencia que ni los activos fijos ni los financieros, garantizan una fuente de competitividad sostenible en el tiempo, ni de las organizaciones ni de las naciones. Las personas se descubren como respuesta a los retos de competitividad y sostenibilidad de las compañías. La empresa se contempla como una comunidad de personas que produce bienes y servicios para satisfacer las necesidades reales de sus grupos de interés.

El liderazgo que precisan las organizaciones requiere capacidad de maniobra en entornos inciertos y complejos. Esto implica situar a las personas en el centro de las decisiones estratégicas, considerándolas fines, y no medios o recursos humanos que se gestionan para lograr reputación, poder o beneficio económico. En este contexto los responsables de la Dirección de Personas y de la gestión del talento han de tomar decisiones realistas y actuar de manera creativa, proactiva, flexible e innovadora, para generar bases sólidas de confianza entre los colaboradores, que permitan dar sentido a las estrategias y garantizar el compromiso con los propósitos personales y sociales, procurando el bien común y el desarrollo sostenible.

- En el momento actual, la Dirección de Personas puede jugar un rol estratégico en cualquier organización, si es capaz de tomar decisiones que den un sentido adecuado a la relación persona-trabajo, que promuevan el alineamiento de los propósitos de la persona y de la organización y que logren orientar la visión estratégica de la empresa hacia un horizonte sostenible en entornos inciertos y complejos.

Este nuevo enfoque se propone como fundamento de la disciplina en base a cuatro planteamientos básicos: la responsabilidad, el liderazgo de servicio, el bien común y el progreso sostenible:

- Responsabilidad: respuesta que una persona da (integrando el saber ser, el querer ser y el poder ser) sobre el sentido y repercusiones de sus propias intenciones, decisiones y acciones (Kahneman, 2011; De Dios Alija, 2018).
- Liderazgo de servicio: servir y dar sentido a las acciones propias y de los demás en orden a lograr una misión y un propósito compartido (Greenleaf, 1970).
- Bien común: generación de las condiciones necesarias para que cada persona pueda crecer en orden a su desarrollo integral (Concilio Vaticano II, 1965; Melé 1999; Montuschi, 2007; Flores, 2023; Escott-Mota *et al.*, 2023).
- Progreso sostenible: desarrollo continuo y generalizado que responde a las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas propias (Jonas, 1995).

Partiendo de estas premisas la Dirección de Personas establece una relación de apoyo y servicio a la Dirección de la empresa, en el establecimiento de la cultura, la visión, la misión compartida y las estrategias corporativas, que materializa a través de la comprensión del comportamiento humano y la gestión del talento organizacional, para contribuir a lograr los propósitos empresariales, el bien común y el progreso sostenible (Flores-Agüero *et al.*, 2023; De Dios Alija, 2020).

2.2. Fundamentación de la disciplina: Dirección de Personas

El conocimiento profundo de la Dirección de Personas pivota sobre el diálogo con otras ciencias como la Psicología, la Sociología, la Filosofía, la Antropología, la Ética, la Economía y otras disciplinas empresariales, que aportan diversas perspectivas para abordar el concepto de persona, su comportamiento en el ámbito laboral empresarial.

En cada empresa colaboran individuos que interrelacionan entre sí y trabajan por el logro de unos fines comunes, pero que no pueden dejar de lado sus intereses y objetivos personales.

Aunque los propósitos de cada una de las personas que interrelacionan en la empresa no sean coincidentes, se puede comprobar que detrás de toda empresa sostenible se encuentran personas comprometidas con la misión y la cultura de la organización.

La empresa es un conjunto de personas que trabajan y se interrelacionan para el logro de unos fines comunes, aunque como individuos no pueden dejar de lado sus intereses y objetivos particulares. Lograr la alineación de los propósitos de la persona con los de la organización permite realizar planteamientos coherentes en la definición de las relaciones y finalidades comunes, hace más viable la integración y la colaboración y más rentable cada esfuerzo realizado, pues se supera el enfoque intuitivo en la gestión de las relaciones, para pasar a una interpretación del comportamiento desde puntos de vista racionales y emocionales que permiten comunicar, organizar, planificar y gestionar la empresa de modo más eficiente y responsable.

Entre los impedimentos para alcanzar el alineamiento de propósitos de los individuos y la organización se suelen encontrar las decisiones de los directivos y mandos. En muchas ocasiones suponen una gran limitación para lograr la colaboración, el compromiso e integración de todos en orden a la misión. Superar esta limitación requiere un estilo de liderazgo basado en las personas, distribuido por toda la organización, que crea en el talento de cada individuo para llevar a cabo sus cometidos por la simple responsabilidad de hacerlo, que comprenda cuáles son los factores reales que provocan el cambio de rumbo en los comportamientos, que pueda explicar el porqué de las conductas desviadas de algunos individuos y pueda acometer la mejora en el futuro.

Lograr el alineamiento y el equilibrio entre los propósitos de la persona y de la empresa es el modo en que puede lograrse una mejor comprensión de las conductas, lo que permite organizar, planificar y dirigir la empresa de modo más eficiente, efectivo y responsable. Para ello, es necesario un estilo de liderazgo que se fundamente en el respeto a la dignidad de los individuos, que crea en el talento y potencial de perfeccionamiento personal y profesional y que comprenda cuáles son los factores que condicionan el comportamiento.

El análisis antropológico de la empresa es un punto de partida esencial para comprender el comportamiento de las personas en las organizaciones (Robbins, 2004). Es conveniente identificar sus convicciones, necesidades, intereses, motivaciones y competencias profesionales para poder acompañar el desarrollo de su potencial y encontrar un lugar adecuado en la empresa desde el que cada una pueda realmente desplegarse en orientación a su propia perfección. La interacción de las personas produce distintos resultados y promueve diversas consecuencias y, por tanto, potencialmente puede convertirse en una poderosa fuente de motivación y cambio social. Esta influencia varía en función del tipo de encuentro que se establece con la realidad (López-Quintás, 2002).

Cada persona tiene en su mano la posibilidad y la responsabilidad de cambiar la realidad, de lograr sus metas e influir en su entorno, si bien tiene que considerar que, en todo caso, cada cual está condicionado por aquello que le antecede, por lo que le acontece y posiblemente por lo que el mismo configura como una posibilidad futura en el ámbito de sus expectativas. La vida es un cúmulo de experiencias que forman parte del camino del desarrollo personal hacia la plenitud, es decir, la propia perfección. Por tanto, no se trata sólo de perseguir la eficacia técnica, destacar en una actividad requiere también saber elegir los fines, los medios y analizar las motivaciones por las que la persona elige emprender una acción (Elizalde *et al.*, 2006).

En esta generación, en la que las personas ya no buscan un trabajo para toda la vida y las características del mercado laboral son la flexibilidad, la innovación y la volatilidad, el liderazgo tiene que orientarse a lograr que las personas compartan un propósito común en el que se manifieste lo que se quiere y lo que se siente, y a vencer las relaciones que no favorezcan la confianza.

3. Resultados

El itinerario formativo que aquí se plantea se basa en la mencionada fundamentación histórica y del diálogo entre diversas ciencias. De todo ello se deriva la importancia de poner el foco en el desarrollo del ser humano, en concreto en su capacidad de decidir en qué centrar la atención, cómo relacionarse o qué camino tomar de los infinitos que la vida presenta como posibles.

De los principales retos que la persona tiene que afrontar en el siglo XXI, principalmente en el mundo occidental, se derivan los objetivos y planteamiento de la propuesta formativa que se abordan en el Máster Universitario en Dirección de Personas y Comportamiento Organizacional.

3.1. *Objetivos formativos*

Los objetivos formativos recogen los propósitos de profesores, organizadores y responsables académicos, en coherencia con la finalidad última de la disciplina, que es formar directores y gestores de talento que sean verdaderos agentes de cambio en las organizaciones, promuevan el bien común y el progreso sostenible. Para ello, se plantean las siguientes metas:

- Comprender en profundidad el entorno y sus implicaciones en la gestión del cambio, hacia una empresa centrada en las personas.
- Lograr un entendimiento de la realidad empresarial como un ente dinámico y conectado, en el que todos los elementos son parte de un sistema.
- Alinear los propósitos de la organización y de las personas, para facilitar el desarrollo del talento y el cumplimiento de la misión.
- Desarrollar competencias para influir, transmitir coherencia y generar confianza.
- Integrar procesos de identificación y selección de talento que consideren el impacto de la dimensión social del contexto de trabajo sobre las personas.
- Concebir la carrera profesional como desarrollo del talento organizacional.
- Establecer sistemas de compensación que repercutan de manera positiva en la sostenibilidad del negocio y el bienestar personal.
- Implantar sistemas de análisis y valoración que permitan tomar decisiones coherentes con la misión de la organización y el propósito personal.
- Integrar las competencias y aprendizajes adquiridos en la resolución de problemas reales de empresas de diversos sectores.

3.2. Resultados de aprendizaje. Competencias

Una vez cursado el programa la persona puede evidenciar el siguiente perfil profesional en función de los resultados de aprendizaje logrados, que avalan la adquisición y/o desarrollo de las competencias comprometidas:

- 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.
- 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.
- 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.
- Desarrollar habilidades de aprendizaje autónomo.
- Pensar con rigor, crítica y creativamente.
- Comunicar de manera efectiva a públicos especializados y no especializados, sobre temas relacionados con su ámbito general.
- Aplicar ideas innovadoras y emprendedoras en contextos empresariales y de investigación.
- Reaccionar de manera positiva ante los cambios y afrontar las distintas situaciones.
- Planificar las actividades de manera ordenada y sistemática, siguiendo direcciones y procedimientos.
- Determinar qué empresas basan sus decisiones estratégicas sobre talento, en la alineación de propósitos personales y organizacionales.
- Delimitar qué procesos de cambio en las empresas están centrados en las personas.
- Defender el marco jurídico laboral en las relaciones laborales.
- Diseñar propuestas estratégicas centradas en el interés de los diversos grupos de interés en la empresa (empleados, clientes, proveedores, etc).
- Diseñar estrategias que faciliten el alineamiento de los propósitos individuales con los de la organización o empresa.
- Integrar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para dirigir personas y gestionar talento en el ámbito profesional.
- Defender un trabajo o proyecto original, síntesis de las competencias adquiridas en el título.

- Resolver problemas concretos sobre gestión del talento en la organización o empresa.
- Tomar decisiones estratégicas y operativas sobre talento, teniendo en cuenta su impacto en las diversas áreas funcionales de la empresa.
- Experimentar con técnicas de coaching que permiten el desarrollo profesional.
- Manejar metodologías ágiles y técnicas de análisis de datos en la toma de decisiones.

3.3. Contenidos

Los objetivos formativos y los resultados de aprendizaje se abordan a través de los siguientes contenidos:

- El sentido del trabajo y la humanización de la empresa (3 ECTS): Antropología del trabajo, el trabajador y la empresa. Evolución y perspectivas antropológicas del sentido del trabajo. Funciones de control, comunicación y liderazgo. Realidad de la modernidad líquida, y sus efectos sobre el trabajo, el trabajador, y la empresa. Desafíos y oportunidades en el ámbito laboral y empresarial. La alternativa humana. Humanizar el trabajo. La empresa. El dilema productividad. laboriosidad en la toma de decisiones. El rol del empresario.
- Organización y propósito (6 ECTS): Modelos de organización centrada en persona. Dirección Estratégica desde el propósito. Cultura y Comportamiento Organizacional. Employee value proposition y Employer Branding. Atracción y Selección de Personal desde el propósito. Talento y comunicación. Impacto e influencia. Economía de la reputación y los intangibles.
- Metodologías y herramientas para la toma de decisiones (6 ECTS): Estrategia y transformación digital. Inteligencia artificial. People analytics en la toma de decisiones. Agile leadership orientado a resultados.
- Persona y propósito (6 ECTS): El propósito: Claves conceptuales, existenciales y de negocio. Alineamiento y trazabilidad desde el propósito: Individuo, equipo y organización. Gestión del cambio teniendo el propósito como principal anclaje e impulsor. Liderazgo y dirección de equipos con propósito. Desarrollo profesional con sentido. Propósito profundo: Mindfulness, cuerpo e intuición.
- Estrategias y procesos en la gestión del talento (9 ECTS): HR business partner. Evaluación del desempeño y el rendimiento. Facilitadores de sentido y clima laboral Estructuras y procesos. Análisis, descripción y valoración de puestos. Sistemas de Compensación, retribución y reconocimiento.
- Marco Jurídico en las Relaciones laborales (2 ECTS): Relaciones laborales. Ámbito jurídico. Prevención de riesgos laborales. Empresa saludable.
- Áreas funcionales en la empresa e interrelaciones con la dirección de personas (3 ECTS): Interrelaciones de la Dirección de Personas con otras áreas funcionales. Sostenibilidad y Economía circular. Dirección de producción y operaciones. Gestión y robotización de procesos. Dirección financiera. Dirección de marketing y comercial. Control de gestión. Impacto de la gestión de talento en la cuenta de resultados. Dirección investigación, innovación y desarrollo de negocio.

- Tendencias en la dirección de personas y gestión del cambio (6 ECTS): Liderazgo centrado en personas en la gestión del cambio. Neurociencia, motivación y responsabilidad en la toma de decisiones. Programas de movilidad, gestión de la expatriación y fiscalidad. Contratación de personas en situaciones de vulnerabilidad. Fusiones y adquisiciones. Repercusión en la estructura y en las personas. Learning agility, Smart feedback. Desvinculación. Outplacement. Marca personal. Aplicaciones tecnológicas para la gestión de talento. Trabajo flexible en múltiples entornos. Teletrabajo. Emprendimiento e intra-emprendimiento en gestión de talento.
- Coaching dialógico (1 ECTS).

3.4. Metodología y evaluación

La metodología que se emplea para facilitar el aprendizaje se desarrolla desde una investigación interdisciplinar. La Antropología, la Psicología y la Pedagogía muestran que para que las personas puedan transformar la realidad es necesario que den sentido a su propio proceso de cambio. Es decir, que deben conectarlo con su propósito y desarrollo personal y reducir el miedo y la incertidumbre que la propia transformación provoca. El enfoque metodológico a seguir para hacer posible que la materia Dirección de Personas se oriente a la formación de gestores del cambio en la organización, se centra en la participación activa del estudiante. La práctica docente potencia la adquisición de conocimientos mediante el aprendizaje por descubrimiento, la reproducción de experiencias reales, el debate, la resolución de conflictos y problemas reales, la participación en actividades profesionales, etc. Siempre en un entorno de máxima exigencia académica donde el alumno es el principal protagonista y responsable de su proceso de aprendizaje.

Las herramientas metodológicas utilizadas en la formación son:

- Clases teórico – prácticas.
- Aprendizaje basado en proyectos y problemas.
- Aprendizaje cooperativo y/o colaborativo.
- Talleres de aprendizaje ágil para la toma de decisiones.
- Estudio de casos y testimonios.
- Formulación y resolución de preguntas interpelantes.
- Actividades con contenido interactivo y simulaciones.
- Trabajo personal individual y estudio autónomo.
- Trabajo de campo.
- Presentaciones formales y/o defensa de proyectos.

- Proceso de coaching personalizado.
- Tutorías.
- Prácticas externas.

El programa se plantea con un enfoque profesional, avalado por el trabajo integrador final y un proyecto transversal intra e interdisciplinar. En el primero, cada estudiante demuestra la adquisición de competencias adquiridas, evaluadas a través de las evidencias obtenidas como resultados de aprendizaje específicos en cada una de las materias cursadas. En el proyecto integrador se van canalizando los aprendizajes de las distintas materias (transversal), en base a un trabajo de consultoría o investigación, que se realiza a lo largo de todo el curso, en el que los alumnos se implican a través del desempeño de un rol o función en un equipo interdisciplinar, configurado por perfiles académicos diversos (Psicología, Empresa, Derecho, Gobierno...).

El sistema de evaluación se plantea en base a las siguientes pruebas:

- Módulos de contenido teórico-práctico:
 - Participación proactiva. Participación personal tanto en clase, como en los foros y actividades en remoto: 10%
 - Pruebas de autoevaluación: 10%
 - Trabajo escrito. Redacción técnica y la calidad científica: 20%
 - Portfolio. Reflexiones sobre las experiencias de aprendizaje: 20%
 - Pruebas de conocimiento teórico-práctico (exámenes, presentaciones...): 40%
- Proyecto transversal integrador:
 - Participación proactiva: 10%
 - Pruebas de autoevaluación: 10%
 - Evaluación por pares: 10%
 - Trabajo escrito: 30%
 - Portfolio: 20%
 - Presentaciones orales: 20%
- Trabajo fin de Máster:
 - Trabajo escrito. Se valora la redacción técnica y la calidad científica: 70%
 - Presentaciones orales: 30%

- Prácticas en empresa:
 - Evaluación de las prácticas por parte del tutor externo: 70%
 - Evaluación de las prácticas por parte del tutor interno: 10%
 - Evaluación de la memoria de prácticas tuteladas elaborada por el alumno: 20%

4. Discusión

El análisis social y económico actual demuestra que las organizaciones empresariales tienen que responder de manera activa, flexible y dinámica para adaptarse a los cambios que demanda la sociedad. Toda empresa que pretenda contribuir al progreso debe ser entendida como una comunidad de personas que produce bienes y servicios para satisfacer necesidades reales que procuren el bien común y el desarrollo sostenible (Zamagni, 2013). Esto implica considerar a las personas como fines y no como medios o recursos humanos que se gestionan para lograr prestigio, poder o beneficio económico.

El actual entorno de transformación trae consigo una nueva forma de trabajar en la que las organizaciones empiezan a ser más humanas y, con alta probabilidad, incluso más rentables. Las grandes compañías ponen ahora el foco en las personas, lo que constituye un éxito y un gran ejemplo de lo que significa humanizar la empresa y la sociedad. Se promueve la humanización de los modelos de gestión de las organizaciones empresariales y sociales, proponiendo modelos de trabajo flexibles y meritocráticos que equilibren el logro de los objetivos de productividad y sostenibilidad con el impacto positivo en las personas. (Briones Delgado, 2020). “Si bien las reglas no cambian por el hecho de que cambien las circunstancias, sí puede cambiar, y de hecho cambia, nuestra comprensión de los fenómenos y nuestro criterio sobre la aplicación de las reglas” (Termes, 2004). Es necesario pues, considerar que en el acercamiento a las diferentes formas de interpretación la realidad está la verdadera comprensión del ser humano.

En cada empresa colaboran individuos que interrelacionan entre sí y trabajan por el logro de unos fines comunes, pero que no pueden dejar de lado sus intereses y objetivos personales. Aunque los propósitos de cada una de las personas que interrelacionan en la empresa no sean coincidentes, se puede comprobar que detrás de toda empresa sostenible se encuentran personas comprometidas con la misión y la cultura de la organización.

La empresa es un conjunto de personas que trabajan y se interrelacionan para el logro de unos fines comunes, aunque como individuos no pueden dejar de lado sus intereses y objetivos particulares. Lograr la alineación de los propósitos de la persona con los de la organización permite realizar planteamientos coherentes en la definición de las relaciones y finalidades comunes, hace más viable la integración y la colaboración y más rentable cada esfuerzo realizado, pues se supera el enfoque intuitivo en la gestión de las relaciones, para pasar a una interpretación del comportamiento desde puntos de vista racionales y emocionales que permiten comunicar, organizar, planificar y gestionar la empresa de modo más eficiente y responsable.

Entre los impedimentos para alcanzar el alineamiento de propósitos de los individuos y la organización se suelen encontrar las decisiones de los directivos y mandos. En muchas ocasiones suponen una gran limitación para lograr la colaboración, el compromiso e integración de todos en orden a la misión.

Superar esta limitación requiere un estilo de liderazgo basado en las personas, distribuido por toda la organización, que crea en el talento de cada individuo para llevar a cabo sus cometidos por la simple responsabilidad de hacerlo, que comprenda cuáles son los factores reales que provocan el cambio de rumbo en los comportamientos, que pueda explicar el porqué de las conductas desviadas de algunos individuos y pueda acometer la mejora en el futuro.

Lograr el alineamiento y el equilibrio entre los propósitos de la persona y de la empresa es el modo en que puede lograrse una mejor comprensión de las conductas, lo que permite organizar, planificar y dirigir la empresa de modo más eficiente, efectivo y responsable. Para ello, es necesario un estilo de liderazgo que se fundamente en el respeto a la dignidad de los individuos, que crea en el talento y potencial de perfeccionamiento personal y profesional y que comprenda cuáles son los factores que condicionan el comportamiento.

Cada persona tiene en su mano la posibilidad y la responsabilidad de cambiar la realidad, de lograr sus metas e influir en su entorno, si bien tiene que considerar que, en todo caso, cada cual está condicionado por aquello que le antecede, por lo que le acontece y posiblemente por lo que el mismo configura como una posibilidad futura en el ámbito de sus expectativas. La vida es un cúmulo de experiencias que forman parte del camino del desarrollo personal hacia la plenitud, es decir, la propia perfección. Por tanto, no se trata sólo de perseguir la eficacia técnica, destacar en una actividad requiere también saber elegir los fines, los medios y analizar las motivaciones por las que la persona elige emprender una acción (Elizalde *et al.*, 2006).

En esta generación, en la que las personas ya no buscan un trabajo para toda la vida y las características del mercado laboral son la flexibilidad, la innovación y la volatilidad, el liderazgo tiene que orientarse a lograr que las personas compartan un propósito común en el que se manifieste lo que se quiere y lo que se siente, y a vencer las relaciones que no favorezcan la confianza (Bauman y Leoncini, 2018).

6. Conclusiones

Mediante la implementación y desarrollo del programa se logra formar profesionales que, desde una perspectiva transdisciplinar e integradora de dirección de equipos, posibiliten una mayor conexión de cada persona con su vocación, con la profesión elegida y con la organización empresarial en la que aporta valor y con la sociedad. Se consigue además orientar la dirección de las personas hacia el bien común en la sociedad global, en el marco de un entorno volátil, incierto, cambiante y ambiguo, marcado por una crisis de valores que tiende a reducir a la persona a “lo que hace”, dejando de lado cuestiones fundamentales que garantizan la estabilidad social como la dignidad, la igualdad de oportunidades o la libertad para decidir cómo actuar en base a la propia responsabilidad.

De este modo, se impulsa la construcción y desarrollo de una comunidad de aprendizaje que se enriquece con la amplia gama de perspectivas, aportaciones y experiencias de estudiantes, profesores, investigadores y referentes de la sociedad civil, nacionales e internacionales, y que trabaja para dirigir y desarrollar profesionales satisfechos, que sienten que cubren sus aspiraciones en la empresa (relaciones, compensaciones, reconocimiento...) y comprometidos, que son conscientes del valor que aportan en base a la identificación de su propósito y de su vocación. El itinerario formativo facilita el desarrollo de líneas de investigación sobre la humanización de la empresa, el comportamiento organizacional, el sentido del trabajo y la gestión del talento en estructuras complejas orientadas a la sostenibilidad.

Todo ello redundará en el logro del propósito implícito en la enseñanza de la disciplina Dirección de Personas, que como ya se ha apuntado es formar agentes de cambio e influencia en las organizaciones, que basen sus decisiones en la responsabilidad individual y social para contribuir al bien común y al progreso sostenible.

7. Referencias

- Álvarez de Mon, S. (2003). *Desde la adversidad: liderazgo, cuestión de carácter*. Prentice Hall. ISBN 9788483229330
- Bauman, T. y Leoncini, T. (2018). *Generación líquida: transformaciones en la era 3.0*. Paidós. <https://doi.org/10.32870/dgedj.v0i9.171>
- Bohlander, G., Sherman, A. y Snell, S. (2002). *Administración de recursos humanos*. Thomson.
- Briones Delgado, J. (2020). *La humanización de la era digital. Cómo enfrentarnos a un mundo de algoritmos*. Catarata. ISBN 9788490979518
- Byars, L. L. y Rue, B. (1997). *Gestión de Recursos Humanos*. McGraw-Hill. ISBN 9788448108441
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill. ISBN 9786071505606
- Concilio Vaticano II. (1965). *Constitución Pastoral Gaudium et spes. Sobre la iglesia en el mundo actual*. https://lc.cx/3YiE_A
- Cuervo, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de Economía Española*, 56. <https://acortar.link/4JQT7a>
- De Dios Alija, T. (2018) *Responsabilidad de la persona y sostenibilidad de las organizaciones*. UFV. ISBN: 9788417641047
- De Dios Alija, T. (2020). *Dirección de personas y gestión de talento en organizaciones sostenibles*. Mc Graw Hill. ISBN 9788418392559
- Decenzo, D. A. y Robbins, S.P. (2001). *Administración de recursos humanos*. Limusa. ISBN 9789681859107
- Dessler, G. y Varela, R. (2001). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Pearson Educación. ISBN 9786073202497
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E. y Schuler, R. S. (2003). *La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*. McGraw- Hill. ISBN 9788448156541
- Elizalde Lora, L. y Reyes Chávez, R. (2008). Elementos clave para la evaluación del desempeño de los docentes. *Revista electrónica de investigación educativa*, 10. <https://acortar.link/p2JFxz>
- Elizalde, A., Martí Vilar, M. y Martínez Salvá, F. (2006). Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el enfoque centrado en la persona. *Persona y otredad*, 15. <https://acortar.link/zA2jbF>

- Flores-Agüero, F., Bermúdez-Peña, C. P. y J. A. y Escott-Mota, M. P. (2023). Modelo conceptual dirigido a docentes para explorar el bien común en las instituciones de educación superior. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 5(2), 1-10. <https://doi.org/10.47666/summa.5.2.8>
- Flores, R. (2023). En torno al bien común: ensayo desde el humanismo de la praxis. *Ciencia política*, 17(34) <https://doi.org/10.15446/cp.v17n34.103456>
- Gómez- Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. (2008). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Prentice Hall. ISBN 9788483224021
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as a leader*. The Greenleaf Center. ISBN 9780982201220
- Guzman, F. A. y Espejo, A. (2016). Introducing changes at work. How voice behavior relates to management innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1) <https://doi.org/10.1002/job.2319>
- Herzberg, F. (1987). Workers' needs the same around the world, *Industry Week*, 21, 29-32.
- Hughes, D., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A. y Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: a critical review and practical recommendations. *Leadership Quarterly*, 29(5) <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>
- Jonas, H. (1995). *El principio de responsabilidad: ensayo de una Ética para la civilización tecnológica*. Herder. ISBN 9788425419010
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Straus and Giroux Farrar. ISBN 9780374275631
- López Quintás, A. (2002). *Inteligencia creativa: el descubrimiento personal de los valores*. Biblioteca de Autores Cristianos. ISBN 9788479145446
- Madero Gómez, S. M. y Colin Flores, C. G. (2023) Iniciativas y estrategias de recursos humanos, su impacto en la sustentabilidad. *Vinculatégica EFAN*, 9(4) <https://doi.org/10.29105/vtga9.4-408>
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50 <https://acortar.link/musd6g>
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge University Press. <https://acortar.link/TNirEW>
- Melé, D. (1999). *Cristianos en la sociedad, Introducción a la Doctrina social de la Iglesia*. Rialp. ISBN 9788432141966
- Melé, D. (2000). *Raíces Éticas del liderazgo*. Eunsa. ISBN 9788431318017
- Montuschi, L. (2007). *El bien común, la responsabilidad social empresarial y el pensamiento social de la Iglesia*. Cema. <https://www.econstor.eu/handle/10419/84310>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación. ISBN: 9786074420982

Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper y Brothers.
<https://lc.cx/BQ29c3>

Termes, R. (2004). *Antropología del capitalismo*. Rialp. ISBN 9788432133695

Zamagni, S. (2013). *Por una economía del bien común*. Ciudad Nueva. ISBN 9788497152488

AUTORA:

Teresa de Dios Alija

Universidad Francisco de Vitoria, España.

Doctora en Humanidades y Ciencias Sociales. Máster en Humanidades. Máster en Dirección de Recursos Humanos. Licenciada en Psicología Industrial. Diplomada en Educación.

Fundadora y socia de las empresas RHevoluziona, Dirección de Personas, talento y comportamiento organizacional. En la UFV he desempeñado las siguientes funciones: Coordinadora de Evaluación Institucional, Directora de Formación, Directora de Innovación y Emprendimiento, Vicedecana de Profesorado, Directora de la Comunidad Docente del primer College universitario en España. En la actualidad dirijo el Máster Universitario en Dirección de Personas y Comportamiento Organizacional y lidero el grupo de investigación Sostenibilidad y Economía Circular en la era digital. Libros publicados: *Responsabilidad de la persona y sostenibilidad de las organizaciones* y *Dirección de personas y gestión del talento en organizaciones sostenibles*.

t.dedios.prof@ufv.es

Índice H: 10

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-7746-9307>

Scopus ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57189514421>

Google Scholar: <https://scholar.google.es/citations?user=f6Hgo4AAAAAJ&hl=es>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Teresa-De-Dios-Alija>

Academia.edu: <https://ufvitoria.academia.edu/TeresaDeDiosAlija>