

Gestión estratégica de los Recursos Humanos y ética pública

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA
(edición octubre)**

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL MENÉNDEZ PELAYO

Este documento puede utilizarse como documentación de referencia de esta asignatura para la solicitud de reconocimiento de créditos en otros estudios. Para su plena validez debe estar sellado por la Secretaría de Estudiantes UIMP.



DATOS GENERALES

Breve descripción

Los objetivos de la asignatura son:

Analizar con los participantes los problemas fundamentales de la gestión de recursos humanos en las administraciones

Exponer a los participantes posibles soluciones a los problemas detectados, basadas en las experiencias nacionales y comparadas, y en la literatura más reciente sobre la materia

Debatir sobre los problemas de implantación de las soluciones aportadas en las organizaciones de cada participantes

Impulsar una reflexión sobre valores del servicio público y actitudes a incorporar por parte de los directivos

Aportar un marco teórico de análisis que dé coherencia a la reflexión y a las aportaciones técnicas propuestas

Proporcionar conocimientos sobre compromiso ético y de servicio público

Título asignatura

Gestión estratégica de los Recursos Humanos y ética pública

Código asignatura

102735

Curso académico

2025-26

Planes donde se imparte

[MÁSTER UNIVERSITARIO EN ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA \(edición octubre\)](#)

Créditos ECTS

6

Carácter de la asignatura

OBLIGATORIA

Duración

Cuatrimestral

Idioma

Castellano

CONTENIDOS

Contenidos

1. Las transformaciones de la sociedad y las nuevas tendencias en gestión estratégica de recursos humanos
2. El sistema de recursos humanos y sus subcomponentes en la teoría y en la práctica de las Administraciones
3. La planificación de recursos humanos: técnicas de definición de necesidades cuantitativas y cualitativas
4. La gestión por competencias y su aplicación al sector público
5. El análisis funcional
6. La motivación del empleado público y las técnicas de motivación del directivo
7. La evaluación del desempeño: instrumentos, retos y potencialidades
8. La gestión y dirección de equipos de alto rendimiento
9. El liderazgo transformacional y el liderazgo adaptativo
10. La cultura organizativa como factor de liderazgo
11. La ética pública y la deontología del servidor público: los conflictos de valores
12. La infraestructura ética, los marcos de integridad: cómo promover integridad y prevenir la corrupción en el sector público

Temario de la asignatura

Tema 1. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PERSONAS: Qué es y qué implica.

Unidad didáctica 1. La crisis del paradigma burocrático de Administración. A. Rasgos de la modernidad y la configuración del paradigma burocrático. Los cambios sociales, políticos y económicos y su influencia en el cambio de paradigma. B. Los procesos de cambio en las Administraciones de los países más desarrollados: modelos de explicación. C. Principios de la Nueva Gestión Pública (NGP). Instrumentos de la Nueva Gestión Pública: visión comparada. E. Los nuevos paradigmas integradores.

Unidad didáctica 2. La gestión de recursos humanos en la Administración A. Las nuevas tendencias en GRH. El sistema de recursos humanos: componentes. B. Los criterios constitucionales sobre la función pública española

Tema 2. EL LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Unidad didáctica 3. Los grupos en las organizaciones.

A. El concepto de grupo y las funciones del grupo. B. Las teorías sobre el trabajo en grupo. C. Los equipos de trabajo: Concepto y tipos. D. Los equipos de trabajo en las organizaciones públicas. E. Las técnicas de trabajo en equipo.

Unidad didáctica 4 El liderazgo

A. Concepto y tipos de liderazgo. B. Las distintas teorías sobre el liderazgo en las organizaciones. C. Las fuentes de poder del líder. D. Las habilidades directivas y la gestión del cambio. E. El liderazgo estratégico en el sector público

Tema 3. MOTIVACIÓN

Unidad didáctica 5. La motivación

A. El concepto de motivación. B. Teorías sobre la motivación. C. La automotivación. D. Las bases motivacionales del servicio público. E. Herramientas para motivar en las organizaciones públicas.

Unidad didáctica 6. La cultura corporativa.

A. El concepto de cultura. B. Niveles, funciones y tiempo en la cultura corporativa. C. El éxito en las organizaciones públicas: problemas y opciones. D. Tipos de cultura en las organizaciones públicas. E. El diagnóstico de la cultura. F. El clima laboral: concepto y diferencias con la cultura

Tema 4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E INDICADORES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Unidad didáctica 7. Estructura y planificación.

A. La planificación estratégica de recursos humanos: concepto y fases. Análisis de problemas y toma de decisiones en materia de personal. B. La estructuración de la función pública. Análisis funcional. Gestión por competencias. C. Descripción, análisis y valoración de puestos. D. La planificación y la estructura en el sistema español de función pública. E. Las relaciones de puestos de trabajo y su modificación. F. Los indicadores de gestión.

Tema 5. TÉCNICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Unidad didáctica 8. Instrumentos y Técnicas de Gestión de RR.HH

A. El reclutamiento y la selección. C. La carrera y la formación. D. La carrera y la formación en análisis nacional y comparado. E. La evaluación del rendimiento. F. Los directivos públicos: el debate de la profesionalidad. G. Los directivos públicos en España y otros países desarrollados.

Tema 6. INTELIGENCIA EMOCIONAL Y COACHING

Unidad didáctica 9. Nuevas tendencias en GRH

A. La inteligencia y la inteligencia emocional. Bases neurológicas. El error de Descartes. Cómo entenderse y entender a los demás. B. Tutor y entrenadores. Cómo mejorar el rendimiento personal a través de una estrategia de Coaching.

Tema 7. LA DEONTOLOGÍA PROFESIONAL

Unidad didáctica 10. La ética profesional en el ámbito de la seguridad.

A. ¿En qué consiste la ética del servicio público? B. La ética política y la ética pública: el necesario encuentro. C. Los conflictos de valores en el ejercicio de la profesión. D. Concepto de corrupción. Causas y consecuencias de la corrupción. E. Instrumentos de lucha contra la corrupción y de fortalecimiento de la integridad pública. F. Incompatibilidades y sistema disciplinario. G. La ley de Transparencia, Acceso a la Información y Buen Gobierno

RESULTADOS DE APRENDIZAJE Y DE FORMACIÓN

Generales

CG1.- Comprensión sistemática de los conocimientos adquiridos, que les permita resolver problemas en entornos poco conocidos y en contextos amplios

CG2.- Capacidad para integrar conocimientos y formular juicios razonados, incluso a partir de información incompleta o limitada

CG3.- Formulación de opiniones y reflexiones que consideren responsabilidades sociales y éticas

CG4.- Capacidad para comunicar conclusiones, conocimientos y razones argumentadas, tanto a público especializado como no experto en la materia

CG5.- Adquisición de habilidades de aprendizaje que favorezcan la obtención de nuevos conocimientos en la vida profesional

Transversales

CT1.- Capacidad de análisis y síntesis

CT2.- Capacidad de organización y planificación

CT3.- Habilidades de comunicación oral y escrita

CT4.- Capacidad de gestión de la información

CT5.- Resolución de problemas

CT6.- Capacidad crítica y autocrítica

CT7.- Trabajo en equipo de carácter multidisciplinar

CT8.- Compromiso ético con el servicio público

CT9.- Manejo de las tecnologías de la información y comunicación

Específicas

CE1.- Capacidad para la realización de análisis sistemáticos con especial atención a la gestión de las interdependencias del entorno (impacto de las transformaciones del entorno global en la gestión pública).

CE2.- Capacidad para el análisis y comprensión de los factores de cambio y resistencia al cambio del sector público nacional.

CE5.- Capacidad de dirección y liderazgo en las organizaciones públicas.

CE13.- Capacidad para el diseño de instrumentos de infraestructura ética en organizaciones públicas.

CE14.- Capacidad para el diseño y utilización eficaz de un sistema de gestión estratégica de recursos humanos y para la dirección de personas.

CE15.- Capacidad de análisis de la cultura organizativa y diseño de instrumentos de gestión del impacto de la misma en los procedimientos.

PLAN DE APRENDIZAJE

Actividades formativas

- AF2.- Análisis de caso y/o resolución de problemas
- AF3.- Lecturas de textos científicos recomendados
- AF4.- Autoevaluación de prácticas (retroalimentación)
- AF5.- Autoevaluación de conocimientos (pruebas de opción múltiple)
- AF6.- Trabajos en grupo
- AF7.- Trabajos individuales
- AF8.- Debates y/o tormentas de ideas
- AF9.- Sesiones de tutorías
- AF10.- Preparación de contenidos teóricos
- AF11.- Preparación de casos prácticos
- AF12.- Trabajo sobre unidades didácticas

Lecturas

1. Villoria, M. y del Pino, E. (2010) Cap. 3 . Sociedad moderna y burocracia. el paradigma burocrático y su crisis en *Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*, Ed. Tecnos, Madrid.
2. Manuel Arenilla: (2011) *Marco teórico actual de la Administración Pública*, en M. Arenilla (Dir.) *Crisis y reforma de la Administración pública*, Oleiros: Netbiblo, p. 1-137.
3. Manuel Villoria: (2019) *Reformas de la administración: entre la acumulación y la paradoja*- Anuario de la Facultad de Derecho 23. Universidad Autónoma de Madrid.
4. Villoria, M. y del Pino, E. (2010):

Cap. 5 *Los grupos humanos*; en *Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*, Ed. Tecnos, Madrid.

Cap. 6 *El liderazgo*; en *Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*, Ed. Tecnos, Madrid.

Cap. 7 *La motivación*; en *Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*, Ed. Tecnos, Madrid.

Cap. 8 *La cultura corporativa*; en *Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*, Ed. Tecnos, Madrid.

Cap. 4 *La gestión de recursos humanos en el sector público*; en *Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*, Ed. Tecnos, Madrid.

Cap. 11 *Estructuración de plantillas y gestión por competencias*; en *Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*, Ed. Tecnos, Madrid.

Caps. 12-13-14-15 *El reclutamiento-La selección externa-La selección interna- La*

evaluación del desempeño"; en *Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*, Ed. Tecnos, Madrid.

Cap. 16 "La función directiva en las administraciones públicas"; en *Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*, Ed. Tecnos, Madrid.

Cap. 19 "La evaluación del rendimiento"; en *Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*, Ed. Tecnos, Madrid.

Cap. 17 "La ética pública: conceptos y principios. Los conflictos de intereses y la disciplina." en *Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*, Ed. Tecnos, Madrid.

Comisión Europea. 2018: Guía sobre el estrés relacionado con el trabajo

Daniel Goleman 1995: La inteligencia emocional

Jonathan Passmore (2015): Excellence in Coaching: The Industry Guide. Kogan Page Publishers

Prácticas

Caso práctico: La motivación del empleado público

Caso práctico: La evaluación del rendimiento del empleado público

Caso práctico: Base aérea de Homestead

Caso práctico: Gestión por competencias

Metodologías docentes

MD2.- Resolución de casos prácticos

MD3.- Comunicación de experiencias

MD4.- Trabajos sobre textos científicos (comentario de texto)

MD5.- Trabajos individuales y en grupo

MD6.- Enseñanza a distancia. Trabajo individual sobre unidades didácticas

MD7.- Metodologías de trabajo sincrónico y asincrónico, tutorías a través de correo electrónico o personales. Además, activación de foros a través del aula virtual en donde los alumnos pueden expresar al resto del grupo sus aportaciones personales sobre las lecturas y debatir sobre temas relacionados, pueden exponer observaciones, comentarios o dudas.

Tiempo de trabajo

Análisis de caso y/o resolución de problemas	20
Lecturas de textos científicos recomendados	10
Autoevaluación de prácticas (retroalimentación)	10
Autoevaluación de conocimientos	20

Trabajos en grupo	10
Trabajos individuales	15
Debates y/o tormentas de ideas	10
Sesiones de tutorías	10
Preparación de contenidos teóricos	5
Preparación de casos prácticos	10
Trabajo sobre unidades didácticas	30
Total de horas de trabajo del estudiante	150

El volumen de trabajo está referido al trabajo del estudiante. La dedicación de los profesores a las diferentes actividades docentes permite reconocer y valorar más adecuadamente su carga de trabajo, y por ello es conveniente desarrollar herramientas que permitan conocer el tiempo que efectivamente dedica a sus alumnos más allá de las horas lectivas, pero no son objeto de las guías docentes. Todas las actividades previstas deben tener una preparación mínima previa para el mejor aprovechamiento del trabajo del alumno y para el control del responsable de la asignatura y del coordinador de titulación.

Plan de trabajo

Clases teóricas

Periodo	Contenidos
Semana 1	De la gestión burocrática a la gestión postburocrática en la administración: tendencias actuales. La gestión de recursos humanos como gestión de un sistema. Las nuevas tecnologías y las transformaciones en la GRH.
Semana 1	La motivación del empleado público.
Semana 1	Del grupo al equipo de trabajo Liderazgo estratégico
Semana 2	Cultura corporativa. Análisis funcional. Gestión por competencias.
Semana 2	Evaluación del desempeño. Reclutamiento y carrera.
Semana 3	Función directiva. Inteligencia emocional y gestión del estrés.
Semana 3	A. La inteligencia y la inteligencia emocional. Bases neurológicas. El error de Descartes. Cómo entenderse y entender a los demás. B. Tutor y entrenadores. Cómo mejorar el rendimiento personal a través de una estrategia de Coaching.
Semana 3	La ética pública y la ética administrativa. La corrupción y las causas y

efectos. La prevención de la corrupción y la promoción de la ética.

Prácticas de resolución de problemas, casos, etc

Periodo	Contenidos
Semana 1	Caso práctico: La motivación del personal
Semana 2	Caso práctico: La evaluación del rendimiento del empleado público
Semana 3	Caso práctico: Base aérea de Homestead
Examen	Preguntas tipo test

Tutorías académicas

Durante todas las semanas del curso

Resultados de aprendizaje

- Comprensión de las dinámicas actuales en gestión de las personas
- Identificación de los componentes de un sistema de recursos humanos integral
- Conocimiento de las teorías sobre motivación
- Identificación de estrategias de motivación del personal
- Comprensión de las dinámicas de grupo
- Identificación de estrategias para generar y liderar equipos de trabajo eficaces
- Conocimiento de la teoría de las competencias en la gestión de recursos humanos
- Diseño de un sistema de evaluación del rendimiento en el sector público
- Diseño de un sistema de puestos y perfiles profesionales
- Diseño de un sistema de carrera
- Identificación de las tensiones éticas en el servicio público y los conflictos de interés
- Capacidad para resolver dilemas éticos de forma que añada valor público y dé ejemplo

SISTEMA DE EVALUACIÓN

Descripción del sistema de evaluación

SE1.- Comentario de texto sobre lecturas (ponderación mínima 5% y ponderación máxima 10%)

SE2.- Análisis de casos prácticos y/o resolución de problemas (ponderación mínima 5% y ponderación máxima 10%)

SE3.- Pruebas de conocimiento, preguntas escritas relativas a conceptos (temas y/o preguntas cortas) y/o pruebas escritas de respuesta única y opción múltiple (ponderación mínima 20% y ponderación máxima 40%)

SE4.- Trabajos en grupo de manera presencial u orientados desde el aula virtual (ponderación mínima 5% y ponderación máxima 10%)

SE5.- Trabajos individuales de manera presencial u orientados desde el aula virtual (ponderación mínima 10% y ponderación máxima 20%)

SE6.- Evaluación de la participación en foros y debates (ponderación mínima 5% y ponderación máxima 10%)

PROFESORADO

Profesor responsable

García Vegas, Ricardo

Doctor en Gobierno y Administración Pública por la Universidad Complutense de Madrid.

Profesor del departamento de Derecho Público I y Ciencia Política de la Universidad Rey Juan Carlos.

Investigador del Instituto Universitario de Investigación Ortega-Marañón

Profesorado

Profesor Responsable de la asignatura

BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES RELACIONADOS

Bibliografía

General

- VILLORIA, M. y DEL PINO, E. Dirección y gestión de recursos humanos en las Administraciones públicas. Ed. Tecnos, 2009, 550 pp.
- VILLORIA, M. e IZQUIERDO, A. Ética pública y buen gobierno. Tecnos-INAP, 2020
- ALCOVER, C.M. Equipos de trabajo y dinámicas grupales en contextos organizacionales, en Introducción a la psicología de las organizaciones. Ed. Alianza Universidad, 2003
- RODA, R. Socialización organizacional, en Introducción a la psicología de las organizaciones. Ed. Alianza Universidad, 2003
- MUÑOZ ADÁNEZ, A. Cambio y desarrollo en las organizaciones, en Introducción a la psicología de las organizaciones. Ed. Alianza Universidad, 2003
- GIL RODRÍGUEZ, F. Dirección y Liderazgo, en Introducción a la psicología de las organizaciones. Alianza Universidad, 2003
- CUENCA CERVERA, J JAVIER. Manual de Dirección y gestión de recursos humanos en los. INAP, Madrid, 2010

Complementaria

- Ballart, Xavier, Guillem Rico, Guillem Ripoll (2016) La motivación en los servicios públicos. Análisis empírico de sus antecedentes y de sus efectos. INAP, Madrid
- Ballintyne, K and M. Mintromb (2018) Towards whole-of-government enhancement of public value: an Australian case. Policy Design and Practice VOL. 1, NO. 3, 183-193.
<https://doi.org/10.1080/25741292.2018.1504371>
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D., & Walton, R. (1984), Managing Human Assets. New York: Free Press.
- Bennis, W y Nannus, B. 2001. Líderes. Barcelona, Paidós. Bekke, et al, Civil Service Systems. Indiana University Press. Bloomington 1996
- Bozeman, B. (2007). Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Bryson, John M. 2011. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- CLAD (2016) Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público. Caracas, CLAD Cooper, T.L Handbook of Administrative Ethics, Marcel Dekker, Nueva York, 1994
- Dahlstrom, C. y Víctor Lapuente (2018) Organizando el Leviatán. Por qué el equilibrio entre políticos y burócratas mejora los gobiernos. Bilbao: Deusto

NBER WORKING PAPER SERIES

- Jonathan I. Dingel y Brent Neiman, How many jobs can be done at home? Working Paper 26948
<http://www.nber.org/papers/w26948> NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH April 2020, Revised April 2020
- Gasalla, J. M. 2013. La nueva dirección de personas, Pirámide, Madrid.
- Goleman, D. 2006. Social Intelligence: The New Science of Human Relationships. Nueva York, Bantam.
- Goleman, D. 1996 Inteligencia Emocional, Ed. Kairos, Barcelona

- Guichot, E. (coord) *Transparencia, Acceso a la Información y Buen Gobierno*. Tecnos, Madrid, 2014
- Del Rey Guanter, S. *Comentarios al Estatuto Básico del Empleado Público*. Ed. La ley, Madrid, 2008.
- Heifetz, R. A. 1997. *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Barcelona, Paidós. -- 2009. *The Practice of Adaptive Leadership*, Boston, MA, Harvard Business Press.
- , Linsky, M. y Grashow, A. 2009. *The Practice of Adaptive Leadership*, Cambridge, MAS, Harvard Business School Press.
- Hersey, P. 1989. *Le leader situationnel*. Paris, Les éditions d'organisation.
- Hersey y Blanchard, K. H 1982. *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Jiménez Asensio, R., Manuel Villoria y Alberto Palomar. *La Dirección Pública Profesional en España*. Marcial Pons-IVAP.2009
- Lawler, E. E. 1993. *Motivation in Work Organizations*, Brooks, Monterrey.
- Longo, F. *Mérito y flexibilidad*, Paidós, Barcelona, 2000
- Longo, F. y Ramió, C. (eds.) 2008. *La profesionalización del empleo en América Latina*, CIDOB, Barcelona.
- McClelland, D.C. 1973. "Testing for competence rather than for intelligence", *American Psychologist*, 28, 1-14.
- 1987. *Human Motivation*, Cambridge University Press, Cambridge
- McGregor, E. B. 1991. *Strategic Management of Human Knowledge, Skills and Abilities*, Jossey Bass, San Francisco.
- Moore, Mark H. 1995. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press. En castellano: *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*, Paidós, Barcelona
- , 2013. *Recognizing Public Value*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 4th
- Ortega, L. *Estatuto Básico del Empleado Público*. Ed. La ley, Madrid, 2007
- Oszlak, Óscar, *El Estado en la era exponencial*. CLAD-INAP, Buenos Aires, 2020
- Palomar, *Derecho de la Función Pública*, Dykinson, Madrid, 2011
- Parrado, Salvador, César Colino, y J.A. Olmeda. *Gobiernos y Administraciones en perspectiva comparada*. Ed. Tirant Lo Blanch, Valencia 2013
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). Preface. In J. L. Perry, & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in Public Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50, 367-373.
- Rauch, J.E. y Evans, P.B. (1999): "Bureaucracy and Growth: A Cross-National Analysis of the Effects of Weberian State Structures on Economic Growth", *American Sociological Review*, 64 (5), pp. 748-765
- Rohr, J. 1978, 1989. *Ethics for Bureaucrats*, Marcel Dekker, Nueva York
- Sánchez Morón, M. *Comentarios a la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público*. Ed. Lex Nova, Valladolid, 2007
- Sánchez Morón, M. *Derecho de la Función Pública*, Tecnos, Madrid, 2017
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations (Vol. 2)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Terry, L.D. 1995. *Leadership of Public Bureaucracies*. Londres, Sage.
- Vandenabeele, W. V., Leisink, P. L. M., & Knies, E. (2013). Public value creation and strategic human resource management: Public service motivation as a linking mechanism. In P. L. M. Leisink, P. Boselie, M. van Bottenburg, & D. M. Hosking (Eds.), *Managing social issues: A public values perspective* (pp. 37-54). Cheltenham: Edward Elgar.

Wilson, J.Q. 1989. Bureaucracy: What Government Agencies do and why they do it, New York, Basic Books.

Woods, Stephen A. et al. (2019) Personnel selection in the digital age: a review of validity and applicant reactions, and future research challenges. Article in European Journal of Work and Organizational Psychology · November 2019 DOI: 10.1080/1359432X.2019.1681401

Ziller, J. 2004. Administrations Comparées, Montchrestien, París.

DIRECCIONES WEB DE INTERÉS

<http://www.iasiisa.be/> (Instituto Internacional de Ciencias Administrativas)

<http://www.oecd.org/puma/>

<http://www.ocde.org/puma/country/index.htm> (información de las iniciativas en materia de gestión pública por país: MUY INTERESANTE)

<http://www.ocde.org/puma/focus/compend/matrixframe.htm> (cuadro general por país)