

**FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA**

Datos de la asignatura	
Nombre	Liderazgo y Dirección de Personas
Titulación	Master Universitario en Recursos Humanos
Curso	Primero
Semestre	Segundo
Créditos ECTS	6
Carácter	Obligatoria
Departamento	ICADE Business School
Área	Recursos Humanos

Datos del profesorado	
<b>Profesor : Antonio Ramírez del Río</b>	
Departamento	Gestión Empresarial
CV	<a href="http://web.upcomillas.es/profesor/aramirez">http://web.upcomillas.es/profesor/aramirez</a>
Área	Recursos Humanos
e-mail	<a href="mailto:aramirez@comillas.edu">aramirez@comillas.edu</a>
Horario de Tutorías	Previa cita por mail
<b>Profesor: Rafael Castaño</b>	
Departamento	ICADE Business School
CV	<a href="http://web.upcomillas.es/profesor/rcastano">http://web.upcomillas.es/profesor/rcastano</a>
Área	Recursos Humanos
Email	<a href="mailto:r.castano@grupomnemon.com">r.castano@grupomnemon.com</a>
Horario de Tutorías	Disponibilidad total <i>con cita previa por email</i>
<b>Profesor: Jesús Labrador</b>	
Departamento	Departamento de Psicología
CV	<a href="http://web.upcomillas.es/profesores/jlabrador">http://web.upcomillas.es/profesores/jlabrador</a>
Área	Recursos Humanos
Despacho	ICADE Business School: D-101
	91 559 20 00 ext 4657
Email	<a href="mailto:jlabrador@comillas.edu">jlabrador@comillas.edu</a>
Horario de Tutorías	Disponibilidad total <i>con cita previa por email</i>
<b>Profesor: Sara Lumbreras</b>	
Departamento	Instituto de Investigación Tecnológica
CV	<a href="http://web.upcomillas.es/profesor/slumbreras">http://web.upcomillas.es/profesor/slumbreras</a>
Área	Sistemas de apoyo a la decisión en el sector de le energía
Despacho	D 104, IIT

<b>Teléfono</b>	<b>91 542 28 00 Ext. 2786</b>
<b>Email</b>	<a href="mailto:slumbreras@comillas.edu">slumbreras@comillas.edu</a>
<b>Horario de Tutorías</b>	<b>Disponibilidad total con cita previa por email</b>
<b>Profesor: Elías López</b>	
<b>Departamento</b>	<b>Facultad de Teología. Dpto. Espiritualidad</b>
<b>CV</b>	
<b>Área</b>	<b>Espiritualidad, Identidad y Misión U. Comillas</b>
<b>Despacho</b>	<b>Canto Blanco: D 214-C</b>
<b>Email</b>	<a href="mailto:elp@comillas.edu">elp@comillas.edu</a>
<b>Horario de Tutorías</b>	<b>Disponibilidad total con cita previa por email</b>
<b>Profesor: Jose Carlos Romero</b>	
<b>Departamento</b>	<b>Instituto de Investigación Tecnológica</b>
<b>CV</b>	<a href="http://web.upcomillas.es/profesor/jcromero">http://web.upcomillas.es/profesor/jcromero</a>
<b>Área</b>	<b>Recursos Humanos</b>
<b>Despacho</b>	<b>Francisco de Rici 3</b>
<b>Teléfono</b>	<b>91 542 28 00 Ext 4527</b>
<b>Email</b>	<a href="mailto:jcromero@comillas.edu">jcromero@comillas.edu</a>
<b>Horario de Tutorías</b>	<b>Disponibilidad total con cita previa por email</b>

## **DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA**

<b>Descriptor</b>
Se adopta un punto de vista sistémico buscando la comprensión multidisciplinar del liderazgo como fenómeno de naturaleza biológica, psicológica, grupal, organizacional y social. Los estudiantes reflexionan de manera individual y colectiva acerca de sus vivencias en relación a los contenidos, los recursos audiovisuales y los ejercicios prácticos (casos, problemas, cuestionarios...) planteados. Dicha reflexión tiene como objeto su aplicación a la gestión empresarial y al desarrollo personal como líderes, proporcionando una sólida base conceptual como anclaje de la praxis y el desarrollo profesional ulterior. La asignatura hace un recorrido por diversos hitos en la investigación sobre el liderazgo y los fenómenos asociados al mismo, proporcionando a los estudiantes diversos recursos prácticos y conceptuales relacionados con: a) los fundamentos biológicos y emocionales del liderazgo; b) los modelos generales y específicos del comportamiento; c) la motivación de los colaboradores; d) la dinámica de los grupos y la emergencia informal del liderazgo; e) el cambio sociocultural como reto superior del líder; f) el desarrollo del liderazgo en la organizaciones y g) el liderazgo ético y la evitación del ejercicio perverso del poder.
<b>Contextualización de la asignatura</b>
<b>Aportación al perfil profesional de la titulación</b>
Cualquier profesional que tenga un equipo de trabajo necesita desarrollar determinadas competencias y habilidades que le permitan obtener un mejor rendimiento y un mayor desarrollo

profesional, tanto de sí mismo como de las personas a su cargo.

En este módulo se hace hincapié en las habilidades de liderazgo y de dirección de personas tan necesarias en las organizaciones que apuesten de manera proactiva por ser generadores de valor y, en definitiva, estar en la vanguardia de la transformación empresarial en estos momentos convulsos. En línea con el enfoque profesionalizante del máster, este módulo adquiere un carácter aplicado de manera que ayude a los alumnos a estimular sus capacidades individuales para liderarse a sí mismos y a los demás. ¿Qué tipo de líder soy?, oportunidades y amenazas de cada estilo de liderazgo; cómo desarrollar la capacidad de liderar a otros; aplicaciones del liderazgo a la dirección y desarrollo de personas, cómo convertirse en agente de transformación social, son algunas de las cuestiones que se manejarán a lo largo de la asignatura. El liderazgo en las organizaciones actuales está sometido a nuevas demandas de internacionalización y respeto a la diversidad que pueden ser respondidas desde los planteamientos más esenciales del liderazgo de Ignacio de Loyola y la tradición de la Compañía de Jesús.

En definitiva, el objetivo último de este módulo está orientado a desarrollar habilidades intrapersonales, interpersonales y organizacionales a la hora de dirigir tanto nuestro comportamiento, como el de los colaboradores que dirigimos desde el respeto hacia uno mismo, hacia los otros y para el bien común.

Esta asignatura se imparte bajo el paraguas de los conocimientos básicos sobre Comportamiento Organizacional adquiridos a lo largo del máster y que se concretan en materias de carácter aplicado orientadas a formar competencias conceptuales, técnicas e interpersonales en el dominio amplio de La Gestión de Personas.

Dentro de la asignatura se incluye la actividad de **Outdoor Training**, la materia está en la base del rol que ha de jugar un directivo: la mayor parte de los problemas a los que ha de enfrentarse un directivo no se resuelven con los conocimientos adquiridos por el mismo, sino que han de solucionarse a través del conocimiento y el compromiso de distintas personas.

El contenido está estructurado en cuatro tipos de competencias:

- Conocimiento y comprensión de uno mismo (Autoconocimiento, etc.).
- Gestión personal (Autocontrol, Flexibilidad, etc.).
- Conocimiento y comprensión de otros (Empatía, Escucha activa, etc.).
- Influencia y gestión de otros (Comunicación, Liderazgo, etc.).

Actualmente, se ha demostrado que son estas competencias (frente a los conocimientos) las que mejor explican el éxito en un puesto de trabajo, especialmente en aquellos de alta complejidad, como es el caso de los roles directivos.

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

### Contenidos – Bloques Temáticos

#### BLOQUE 1: OUTDOOR TRAINING

**Tema 1: La competitividad empresarial desde la Inteligencia Emocional**

**Tema 2: El trabajo en equipo**

#### BLOQUE 2: CONCEPTO DE LIDERAZGO

0.1 Definición de liderazgo en el contexto organizacional

0.2 Liderazgo y gestión

0.3 Liderazgo y poder

#### BLOQUE 3: BIOLOGÍA DEL LIDERAZGO Y LA EMOCIÓN

**Tema 1: ORIGEN EVOLUTIVO DEL LIDERAZGO**

1.1 Fundamentos evolutivos del liderazgo

1.2 Características de los individuos que lideran

1.3 Manifestación del liderazgo en sociedades mamíferas

1.4 Reciprocidad y empatía en el mundo animal

**Tema 2: LIDERAZGO Y NEUROCIENCIA**

2.1 Sistema límbico, sistema nervioso autónomo y emociones

2.2 Liderazgo y circuitos cerebrales de amenaza y bienestar

2.3 Inteligencia social y funcionamiento cerebral

**Tema 3: LIDERAZGO Y EMOCIÓN**

3.1 El papel de las emociones en el desempeño individual

3.2 Inteligencia emocional y competencias directivas

3.3 liderazgo, clima y desempeño organizacional

#### BLOQUE 4: MODELOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

**Tema 4: MODELOS PSICOLÓGICOS APLICADOS**

4.1 Aplicación de refuerzo, castigo y extinción

4.2 Aprendizaje social: perspectiva cognitivo conductual

4.3 Análisis transaccional: personalidad y comunicación

**Tema 5: MODELOS ESPECÍFICOS DE LIDERAZGO**

5.1 Evolución teórica: de los rasgos a la transformación

5.2 Estilos de liderazgo y resultados

5.3 Liderazgo situacional y desarrollo de equipos

5.4 Liderazgo transaccional y transformacional

**Tema 6: MOTIVACIÓN HUMANA**

6.1 Teoría de las necesidades humanas

6.2 Factores higiénicos y motivacionales

6.3 Teoría de las expectativas

#### BLOQUE 5: PERSPECTIVA SOCIAL Y ORGANIZACIONAL MODELOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

**Tema 7: GESTIÓN DEL CAMBIO**

7.1 Teoría del campo de fuerzas y el cambio planificado

7.2 El modelo de los siete pasos en la gestión del cambio

7.3 Modelo Transteórico del Cambio Comportamental

<b>Tema 8: DINÁMICA DE GRUPOS Y LIDERAZGO</b>
8.1 Definición de grupos y tipologías de grupo 8.2 Evolución del grupo como entidad dinámica autónoma 8.3 Los roles como propiedades emergentes del grupo 8.5 Representación de redes sociales e indicadores de red
<b>Tema 9: PODER Y MALDAD</b>
9.1 El poder, el grupo y la acción malévola 9.2 La psicopatía en el ámbito de las organizaciones 9.3 El proceso de desvinculación moral selectiva 9.4 Liderazgo ético en las organizaciones
<b>BLOQUE 6: LIDERAZGO IGNACIANO</b>
<b>Tema 1:</b>
1.1 Bien privado, bien común 1.2 Confianza y toma de decisiones

<b>Competencias</b>
<b>Competencias Genéricas del área-asignatura</b>
<p><b>A4: Ser capaz de trabajar en equipo para el bien común, liderando y conduciendo grupos cuando la situación lo requiera.</b></p> <p>RA4: Reconocer los puntos fuertes y débiles de los integrantes de un grupo, para reforzar los primeros y fortalecer los segundos, de manera que cada persona aporte el máximo en beneficio del grupo</p> <p><b>A5: Ser capaz de seleccionar la estrategia más adecuada para afrontar los problemas, basándose en una reflexión sobre la situación profesional concreta y las propias competencias y recursos disponibles.</b></p> <p>RA5: Reconocer las propias carencias en cuanto a conocimientos, habilidades o cualquier otro recurso, actuando en consecuencia.</p> <p><b>A9: Desarrollar una comunicación bidireccional eficiente, tomando en consideración las intenciones y necesidades de los demás.</b></p> <p>RA9: Escuchar activamente tratando de comprender lo que el interlocutor desea transmitir.</p> <p><b>A10: Pensar y actuar de manera creativa, buscando nuevas formas de hacer las cosas.</b></p> <p>RA10: Solucionar los problemas o, enfrentarse a situaciones cotidianas desde perspectivas diferentes a las habituales.</p>
<b>Competencias Específicas del área-asignatura</b>
<p><b>B24: Adquirir competencias personales para el liderazgo y la dirección de personas.</b></p> <p>RA: Dominar las herramientas que permiten obtener un mejor rendimiento y un mayor desarrollo profesional de uno mismo y de las personas a cargo.</p> <p>RA: Discernir sobre nuestro comportamiento aprendiendo a adaptarlo a las distintas situaciones para conseguir los objetivos previstos.</p> <p>RA: Desarrollar habilidades personales, actitudes y valores con el objeto de mejorar las relaciones interpersonales dentro del terreno profesional.</p> <p>RA: Tomar decisiones gestionando de forma eficaz la resolución de conflictos y situaciones comprometidas</p>

RA: aplicar el modelo de liderazgo situacional/ transformacional.

RA: Reflexionar sobre el valor añadido de los nuevos modelos de liderazgo basados en competencias emocionales e interpersonales.

## METODOLOGÍA DOCENTE

### Aspectos metodológicos generales de la asignatura

El enfoque de la asignatura es eminentemente práctico, centrado en el aprendizaje del alumno, fomentando su autonomía y su participación activa en dicho proceso, con el fin de ayudarle a desarrollar las competencias necesarias para poder desenvolverse con soltura en su futuro profesional. Para el desarrollo de los contenidos y las competencias descritas anteriormente, se realizarán las siguientes actividades:

#### Metodología Presencial: Actividades

**Lecciones de carácter expositivo.** Exposición en que el profesor explica las nociones básicas, con la participación activa y colaborativa de los alumnos. Incluirá presentaciones dinámicas y la participación por medio de actividades diversas, como visionados de materiales audiovisuales o lecturas de artículos o informaciones pertinentes. Se apoyan en medios audiovisuales.

**Ejercicios y resolución de casos y problemas.** Lectura y resolución de casos que permitan aplicar en la práctica los conocimientos teóricos adquiridos y favorezcan el desarrollo de la comprensión de los modelos teóricos y su capacidad para argumentar sus decisiones. A partir de una lectura, el estudio de un caso, un test de autodiagnóstico de una habilidad o capacidad, o cualquier otro material que suponga la aplicación práctica o teórica de los contenidos de la materia. Los casos serán adaptados a la asignatura, en la mayor medida posible, con el objeto de entrenar al alumno en la resolución de problemas reales y en la adquisición de reflejos de reacción a situaciones y planteamientos inesperados.

**Simulaciones, juegos de rol, dinámicas de grupo.** Las simulaciones, los juegos de roles y otras dinámicas de grupo (Outdoor training<sup>1</sup>), son actividades de aprendizaje en las que el estudiante actúa tomando el lugar de otra persona. Se analizan las situaciones, se toman decisiones y se identifican, y evalúan las consecuencias que de todo ello se derivan.

#### Competencias

**CG4 / CG5  
/CG9/  
CG10/CE24  
CG4 / CG5  
/CE24  
CG5 / CG10 /  
CE24  
CG9 / CG10 /  
CE24  
CG4 / CG5  
/CG9/  
CG10/CE24**

#### Metodología No presencial: Actividades

**Estudio individual y/o en grupo y lectura organizada.** Se trata de un trabajo individual esencial que los alumnos deben realizar para hacer un correcto seguimiento del desarrollo del curso a través todas sus actividades formativas.

**Trabajos monográficos y de investigación, individuales y colectivos.** Tarea de investigación que permitirá la integración de lo aprendido en las sesiones presenciales y su contraste con la realidad de las organizaciones.

#### Competencias

**CG4 / CG5  
/CG9/  
CG10/CE24  
CG9 / CG10 /  
CE24**

<sup>1</sup> **Outdoor Training:** para fijar estos conceptos y teniendo en cuenta que se trata del desarrollo de habilidades personales, sería recomendable recurrir a las técnicas del *Aprendizaje Experiencial* para llevar a la práctica los conceptos aprendidos en clase. Fomentar el trabajo de grupo, incrementar la motivación de los participantes y detectar los líderes y sus estilos de dirección dentro de los diferentes grupos, así como el fomento de las habilidades de comunicación interpersonal, negociación y persuasión. Además, analizar los puntos fuertes y áreas de mejora dentro de un equipo de trabajo, con el fin de identificar la zona de confort de cada participante mediante el *Método CANVAS*, aplicando el *Modelo de Comportamiento de la Ventana de Johari*.

## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	CRITERIOS	PESO
Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos	Rigor y profesionalidad. Trabajo en equipo y aplicación práctica.	40%
Participación activa del alumno en el aula	Participación continuada del alumno en las sesiones presenciales y rigor ante la asignatura. Proactividad. Demostración de interés por la asignatura. Presentación de información.	10%
Trabajos monográficos y/o de investigación, individuales y/o colectivos. Prueba final escrita	Búsqueda de fuentes de información. Presentación de información. Capacidad de síntesis argumentación Presentación, exposición pública y defensa.	50%

- Todos los criterios anteriores se valoran del 1 al 10 antes de aplicarse la ponderación correspondiente.
- La nota final no requiere un resultado mínimo previo de evaluación en cada uno de los criterios anteriormente mencionados.
- En el caso de las convocatorias extraordinarias los alumnos deberán hacer un trabajo individual que cubra todos los contenidos de la asignatura, demostrando comprensión y aplicación de los mismos a las realidades intrapersonal, interpersonal y organizacional.
- Los alumnos con dispensa de escolaridad autorizada se evalúan conforme a los dos primeros criterios, siendo el peso del Examen final igual que para el resto de los alumnos. No obstante, el resultado de las Pruebas de evaluación continua pasa a tener una ponderación del 50% en la nota final.

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO			
HORAS PRESENCIALES			
Clases teóricas	Clases prácticas	Actividades académicamente dirigidas	Evaluación
20	20	18	4
HORAS NO PRESENCIALES			
Trabajo autónomo sobre contenidos teóricos	Trabajo autónomo sobre contenidos prácticos	Realización de trabajos colaborativos	Estudio
15	15	40	20
<b>CRÉDITOS ECTS: 6 ECTS</b>			

## BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

### Bibliografía Básica

#### Libros de texto y artículos

(Orden de temario)

Andrew, J.K., Dominic D.P., Johnson & Mark Van Vugt (2009). The Origins and Evolution of Leadership. *Current Biology*, 19

Goleman, D. (2001). An EI-Based Theory of Performance (Chapter 3). The Emotionally Intelligent Workplace. Cherniss, C. & Goleman, D. (Eds.) Consortium for Research on Emotional Intelligence

Rock, D. (2009). Managing with the brain in mind. *Strategy+Business*, 56

Goleman, D. & Boyatzis R. (2008). Social science & biology of leadership. *Harvard Business Review*. September

Solomon C. (2003) Transactional Analysis Theory: the basics. *Transactional Analysis Journal*. 33(1)

Herzberg F. (1987) One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review* September-October

Lunenburg F.C. (2012) Power and leadership: an influence process. *International Journal of Management, Business, & Administration* 15(1)

Lunenburg F.C. (2011) Leadership versus Management: A Key Distinction—At Least in Theory. *International Journal of Management, Business, & Administration* 14(1)

Lerstrom Alan C. (2008) Advising Jay: A Case Study Using a Situational Leadership Approach. *NACADA Journal* 28 (2)

Bass B.M. (1990) From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics* 18(3)

Appelbaum S.H., Habashy S., Malo J.L., Shafiq H. (2012) Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development* 31(8)

Toseland R.W., Jones L.V, Gellis Z.D. (2004) Group Dynamics (Chapter 1). Handbook of Social Work with Groups, Garvin Ch. D., Lorraine M., Gutierrez L.M., Galinsky M.J, (Eds.) Guilford Publication

Bandura A. (2002) Selective moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Moral Education* 31(2)

Brown M.E., Treviño L.K. (2006) Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17