

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 | |
|-----------------------|--|
| Profesor : | |
| Nombre | Rafael Castaño Sánchez Jesús Labrador Fernández Pedro Cesar Martínez Morán Ana Morcuende Rojo Antonio Ramirez del Río Alba Yela Aránega |
| CV | http://web.upcomillas.es/profesor/rcastano http://web.upcomillas.es/profesores/ilabrador http://web.upcomillas.es/profesor/pmartinez http://web.upcomillas.es/profesor/amorcuende http://web.upcomillas.es/profesor/aramirez http://web.upcomillas.es/profesor/ayela |
| Área | Recursos Humanos |
| e-mail | r.castano@grupomnemon.com ilabrador@comillas.edu pmartinez@comillas.edu anamrojo@hotmail.com aramirez@comillas.edu alba.yela@uah.es |
| Horario de Tutorías | Disponibilidad total <i>con cita previa por email</i> |

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

| Descriptor |
|--|
| 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.

Contextualización de la asignatura

Aportación al perfil profesional de la titulación

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.

Habilidades en la dirección de personas. 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.

Outdoor Training y puesta en práctica del Outdoor Training. Dentro de la asignatura se incluye la actividad de *Outdoor Training*, la materia está en la base del rol que juegan las personas en los equipos y en las organizaciones: la mayor parte de los problemas a los que han de enfrentarse no se resuelven con los conocimientos adquiridos, sino mediante la observación, adaptación, comprensión, comunicación y el compromiso con las personas.

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

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

| |
|--|
| Contenidos – Bloques Temáticos |
| BLOQUE 1: OUTDOOR TRAINING |
| La competitividad empresarial desde la Inteligencia Emocional |
| El trabajo en equipo |
| BLOQUE 2: LIDERAZGO |
| Tema 1 CONCEPTOS DE LIDERAZGO |
| 1 Definición de liderazgo en el contexto organizacional 2 Liderazgo y gestión 3 Liderazgo y poder |
| Tema 2 MODELOS PSICOLÓGICOS APLICADOS |
| 1 Aplicación de refuerzo, castigo y extinción 2 Aprendizaje social: perspectiva cognitivo conductual 3 Análisis transaccional: personalidad y comunicación |
| Tema 3 MODELOS ESPECÍFICOS DE LIDERAZGO |
| 1 Evolución teórica: de los rasgos a la transformación 2 Estilos de liderazgo y resultados 3 Liderazgo situacional y desarrollo de equipos 4 Liderazgo transaccional y transformacional |
| BLOQUE 3: LIDERAZGO II. RELACION DE PODER Y LIDERAZGO |
| Tema 4 GRUPOS Y LIDERAZGO |
| 1 Definición de grupos y tipologías de grupo 2 Evolución del grupo como entidad dinámica autónoma 3 Los roles como propiedades emergentes del grupo 5 Representación de redes sociales e indicadores de red |
| Tema 5: FINES Y MEDIOS |
| 1.1 Bien privado, bien común 1.2 Confianza |
| BLOQUE 4: TENDENCIAS E INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN GLOBAL DE RRHH |
| Tema 1: EVOLUCIÓN Y RETOS DE LA FUNCIÓN DE RRHH EN LAS ORGANIZ. DEL SXXI |
| 1. Adaptación a nuevas realidades culturales y laborales del S. XXI 2. Nuevo modelo organizativo de RRHH 3. Nuevas Competencias del profesional de RRHH |
| Tema 2: TENDENCIAS FUTURAS EN EL DESARROLLO Y GESTIÓN DEL TALENTO |
| 1. Un replanteamiento de la revisión anual del desempeño 2. SCARF Model |
| Tema 3: NUEVOS MODELOS DE COMPENSACIÓN TOTAL EN LA EMPRESA |
| 1. Total Rewards 2. Employee Experience 3. HR Analytics |

| Competencias |
|---|
| Competencias Genéricas del área-asignatura |
| <p>A4: Ser capaz de trabajar en equipo para el bien común, liderando y conduciendo grupos cuando la situación lo requiera.</p> <p>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.</p> <p>A9: Desarrollar una comunicación bidireccional eficiente, tomando en consideración las intenciones y necesidades de los demás.</p> <p>A10: Pensar y actuar de manera creativa, buscando nuevas formas de hacer las cosas.</p> |
| Competencias Específicas del área-asignatura |
| B24: Adquirir competencias personales para el liderazgo y la dirección de personas. |

METODOLOGÍA DOCENTE

| Aspectos metodológicos generales de la asignatura |
|--|
| <p>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 ayudarlo 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:</p> |
| Metodología Presencial: Actividades |
| <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Simulaciones, juegos de rol, dinámicas de grupo. Las simulaciones, los juegos de roles y otras dinámicas de grupo (<i>Outdoor Training</i>¹), 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.</p> |
| Metodología No presencial: Actividades |
| <p>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.</p> <p>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.</p> |

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

| Actividades de evaluación | CRITERIOS | PESO |
|---------------------------|-----------|------|
|---------------------------|-----------|------|

¹ **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*.

| | | |
|--|---|-----|
| 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. | 20% |
| Trabajos finales 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. Es imprescindible haber aprobado el examen o prueba final de la asignatura y de cada bloque o apartado para que entren en consideración el resto de pruebas. Para aprobar la asignatura y sus bloques o apartados, se deberán superar los exámenes y pruebas finales de cada apartado de la asignatura, en el caso de existir varios exámenes en un mismo apartado de una asignatura, la media ponderada de los ellos debe ser superior a 4,90 como condición necesaria para aprobar la asignatura. | 40% |

El detalle de la evaluación de cada uno de los desarrollos específicos o bloques se encontrará en la planificación que entrega cada profesor.

Notas a los criterios de evaluación:

1. Todos los alumnos deben cumplir con un mínimo del 75% de asistencia en el conjunto de la asignatura y en cada uno de sus bloques o apartados para aprobar la asignatura y sus bloques o apartados.
2. Para que los ejercicios sean tenidos en cuenta han de ser entregados en el plazo y formato previsto.
3. Si al combinar los criterios la calificación final fuera igual o superior 5, pero no hubiera superado la calificación mínima de los exámenes o pruebas finales, se reducirá la calificación final a un máximo de 4,0 puntos.
4. En el caso de que el alumno no obtenga una calificación de 5,0 o superior en el conjunto de la asignatura o en alguno de sus bloques o apartados tras la aplicación de los criterios del sistema de evaluación, el alumno podrá realizar un examen extraordinario, en cuyo caso la calificación final de la asignatura, o del apartado del que se examine, no podrá superar el 6,0.

| 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 |
| CRÉDITOS ECTS: 6 ECTS | | | |

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

Libros de texto y artículos

- 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
- Varios (2017) *Global Human Capital Trends 2017*. Deloitte University Press.
- Varios (2017) *Future Work Skills 2020*. Institute for the Future for the University of Phoenix.
- Varios (2017) *The future of HR in Europe*. The Boston Consulting Group.
- Varios (2016) *The future of Jobs*. World Economic Forum.