



FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Liderazgo y dirección de personas
Código	E000003439
Título	Máster Universitario en Recursos Humanos
Impartido en	Máster Universitario en Recursos Humanos [Primer Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	6,0 ECTS
Carácter	Obligatoria
Departamento / Área	Departamento de Psicología Máster Universitario en Recursos Humanos (MRRHH 09 RD2007)
Responsable	Jesús Labrador Fernández

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Javier García Arias
Departamento / Área	ICADE Business School
Correo electrónico	jgarias@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Jesús Labrador Fernández
Departamento / Área	Departamento de Psicología
Despacho	Cantoblanco [D-309]
Correo electrónico	jlabrador@comillas.edu
Teléfono	2577
Profesor	
Nombre	María del Carmen de Andrés Fazio
Departamento / Área	ICADE Business School
Correo electrónico	mcdeandres@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Pedro César Martínez Morán
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad total con cita previa por email
Correo electrónico	pmartinez@icade.comillas.edu



Profesor

Nombre	Rafael Castaño Sánchez
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad total con cita previa por email
Correo electrónico	rcastano@icade.comillas.edu

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

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 manejan 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.

Indoor Training También dentro de esta asignatura tendrán lugar actividades Indoor de rol playing,



ambientadas en procesos de Assessment Center y Onboarding en empresas ficticias, con el propósito de poner en práctica parte de las técnicas anteriores (observación, comprensión, comunicación y compromiso), desarrollando habilidades intrapersonales, interpersonales y organizacionales y ayudando al alumno a comprender mejor la diferencia entre su comportamiento consciente y el que proyecta.

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.

Competencias - Objetivos

Competencias

GENERALES

A01	Establecer metas, distinguir los recursos necesarios, planificar las actividades requeridas y evaluar el propio progreso y desempeño	
	RA1	Ser capaz de marcarse objetivos específicos, determinando el intervalo temporal previsto para su consecución
	RA2	Poder identificar los recursos necesarios para conseguir sus metas
	RA3	Ser capaz de planificar adecuadamente los pasos o fases a seguir para llegar a sus objetivos y poner los medios que sean precisos para conseguirlos
	RA4	Poseer la capacidad de auto-analizar su comportamiento, auto-criticarse, aceptar los errores e intentar mejorar
A02	Manejar eficientemente la información, sabiendo captarla de fuentes secundarias: bibliografía científica o especializada, así como de otras fuentes documentales de rigor, y fuentes primarias: recopilar información de otras personas	
	RA1	Conocer las fuentes de información fiables y especializadas de su área de estudio o trabajo
	RA2	Acostumbrarse a consultar dichas fuentes de información como parte habitual de su trabajo
	RA3	Saber identificar y llegar a las personas adecuadas que pueden proporcionar la información necesaria en caso de tener una carencia.
	RA4	Preparar informes orales y escritos, así como elaborar presentaciones audiovisuales de impacto
A03	Preparar informes orales y escritos, así como elaborar presentaciones audiovisuales de impacto	
		Ser capaz de organizar las ideas que se desea exponer, ya sea de manera oral o



	RA1	Ser capaz de organizar los datos que se deben exponer, ya sea de manera oral o escrita, siguiendo una estructura lógica y ordenada
	RA2	Conocer los recursos visuales, auditivos, o de cualquier otro tipo que consigan atraer la atención sobre el discurso
A04		Ser capaz de cooperar con otras personas y trabajar en equipo para el bien común, siendo a la vez capaz de liderar y conducir grupos cuando la situación lo requiera
	RA1	Aprender a aceptar los puntos de vista de otras personas y modificar las propias ideas y convicciones cuando las alternativas propuestas por otros sean más adecuadas a la situación
	RA2	Saber reconocer los puntos fuertes y puntos débiles de los demás integrantes de un grupo, para fomentar los primeros y fortalecer los segundos, de manera que cada persona aporte el máximo en beneficio del grupo
	RA3	Desarrollar la capacidad de establecer los objetivos de un equipo de trabajo y motivar a los integrantes para su consecución
A05		Ser capaz de seleccionar la estrategia más adecuada para afrontar un problema o problemas determinados, basándose en una reflexión sobre la situación profesional concreta y las propias competencias y recursos disponibles
	RA1	Reconocer las propias carencias en cuanto a conocimientos, habilidades, o cualquier otro recurso y actuar en consecuencia
A06		Poseer las competencias necesarias para el establecimiento y mantenimiento de relaciones con otros profesionales, tanto de su propia área como de cualquier otra
	RA1	Desarrollar las habilidades interpersonales para desenvolverse con soltura en cualquier entorno profesional
	RA2	Conocer diferentes asociaciones, entidades, organismos, etc. que pueden ser relevantes para su carrera profesional
A07		Actualizar y desarrollar las propias competencias (conocimientos, destrezas) de acuerdo con los cambios en su área profesional y los estándares y requisitos de la profesión, las leyes nacionales y las normativas internacionales.
	RA1	Habitarse a participar en jornadas, seminarios, foros profesionales
	RA2	Leer libros y revistas especializadas para estar al día de las últimas novedades en su área
		Reconocer los aspectos éticos de toda actuación empresarial, considerando las perspectivas e



A08	intereses de los diferentes grupos de interés o stakeholders y garantizando el respeto de los principios éticos en la toma de decisiones.	
	RA1	Conocer el papel de la Responsabilidad Social Corporativa y la Ética en los negocios
	RA2	Ser capaz de analizar e interpretar la Triple Cuenta de Resultados de una organización socialmente responsable
A09	Desarrollar una comunicación bidireccional eficiente, tomando en consideración las intenciones y necesidades de los demás	
	RA1	Ser capaz de practicar la escucha activa, interesándose y tratando de comprender lo que su interlocutor desea transmitir
	RA2	Cuidar los aspectos no verbales siempre que participe en un proceso comunicativo
	RA3	Asegurarse de que la otra persona le ha comprendido cada vez que es el emisor de la comunicación
A10	Desarrollar la capacidad de pensar y actuar de manera creativa, buscando nuevas formas de hacer las cosas	
	RA1	Ser capaz de solucionar los problemas o enfrentarse a situaciones cotidianas o novedosas desde perspectivas diferentes a las habituales.
	RA2	Generar ideas originales y útiles
ESPECÍFICAS		
B24	Conocer y analizar las competencias personales y de dirección de equipos que todo directivo debe poseer	
	RA1	Dominar las herramientas que permitan obtener un mejor rendimiento y un mayor desarrollo profesional de uno mismo y de las personas a cargo
	RA2	Desarrollar habilidades personales y comprender el funcionamiento de la Inteligencia Emocional en la transición de los distintos roles de actuación
	RA3	Conocer y comprender cómo nos comportamos, aprendiendo a adaptar nuestro comportamiento a las distintas situaciones para conseguir los objetivos previstos
	RA4	Dominar técnicas y mejorar habilidades críticas para conseguir obtener lo mejor de uno mismo y de los demás
	RA5	Desarrollar valores, actitudes y habilidades personales, con el objeto de mejorar las relaciones interpersonales dentro del terreno profesional



RA6	Ser capaz de no tomar decisiones emocionales, no cediendo al chantaje emocional, gestionando de forma eficaz la resolución de conflictos interpersonales y situaciones comprometidas
RA7	Aprender a disfrutar del trabajo a través de la capacidad de Automotivación
RA8	Conocer las "estrategias emocionales" en el ámbito de Recursos Humanos para el desarrollo y motivación de las personas que forman parte de la organización

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos

BLOQUE 1 - Habilidades en la Dirección de Personas - Persona Poder y Liderazgo

1.- El sujeto como líder. Autoconocimiento

2.- La función directiva. Una relación estratégica. La escucha. La intermediación

3.- El grupo. El conflicto. El fracaso.

4.- El conflicto. Principio y fundamento. Confianza interpersonal, vulnerabilidad y riesgo. Bien común vs Bien individual. El liderazgo adaptativo

5. Los dilemas del líder. Liderazgo adaptativo.

BLOQUE 2 - Puesta en Práctica Outdoor Training

Outdoor Training

Desarrollo del Outdoor Training, diferentes dinámicas y sesiones de grupo que tendrán el siguiente recorrido:

1. Fijación de Objetivos
2. Conocimiento del grupo
3. Aplicación de la Inteligencia Emocional
4. Ejercicios de introspección, conocimiento de uno mismo
5. Perfiles y roles dentro de los equipos
5. Conclusiones

BLOQUE 3 - Habilidades en la Dirección de Personas. Liderazgo transformacional

Liderazgo y Empresa

Liderazgo y Equipo

Liderazgo para servir a los demás

Liderazgo para la gestión del cambio y la transformación digital



Estilos de dirección

Liderazgo transformacional

BLOQUE 4: Indoor Training. Assessment Center y Onboarding

Actividades de rol playing, ambientadas en procesos de Assessment Center y Onboarding en empresas ficticias, con el propósito de poner en práctica la observación, comprensión, comunicación y compromiso, con el propósito de hacer más eficiente el empleo de habilidades intrapersonales, interpersonales y organizacionales, ayudando al alumno a comprender mejor la diferencia entre su comportamiento consciente y el que proyecta.

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

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*^[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.

[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*.

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.

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES		
Las simulaciones, los juegos de roles y otras dinámicas de grupo, son actividades de aprendizaje en las que el estudiante actúa como alguien que se pone en 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	Lecciones de carácter expositivo en las que se presentan los principales temas de forma clara, estructurada y motivadora	Debates, en los que diferentes personas o grupos de personas presentan puntos de vista diferentes, y con frecuencia contrarios sobre una cuestión, y discuten con el fin de convencer al otro u otros y de ganar en la discusión. El debate requiere preparación previa por parte de los contendientes y búsqueda de información que soporte los propios argumentos así como el debilitamiento de los empleados por los adversarios
40.00	10.00	10.00
HORAS NO PRESENCIALES		
Trabajos de carácter teórico, generalmente individuales, que implican la lectura de artículos, revistas, informes de investigación, capítulos de libros, informaciones en Internet, etc. y la redacción de una reflexión personal (de diverso calado y extensión) que va más allá de la mera recopilación de la información proveniente de diversas fuentes	Estudio individual que el estudiante realiza para comprender, reelaborar y retener un contenido científico con vistas a una posible aplicación en el ámbito de su profesión.	Lectura individual de textos de diferente tipo (libros, revistas, artículos sueltos, prensa, publicaciones en Internet, informes sobre experiencias prácticas, etc.) relacionados con las materias de estudio
30.00	30.00	30.00
CRÉDITOS ECTS: 6,0 (150,00 horas)		

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
	Capacidad de crítica reflectiva sobre la propia conducta y la de los demás	



El desarrollo, rendimiento y aprovechamiento de las actividades formativas realizadas en las sesiones de trabajo en el aula con el profesor.	Capacidad de escuchar al otro. Participación continuada del alumno en las sesiones presenciales. Proactividad. Demostración de interés por la asignatura. Presentación adecuada de información.	20
La valoración de los trabajos dirigidos encargados a los estudiantes	Capacidad de análisis del caso Capacidad de trasladar la teoría al caso	30
La realización de exámenes orales o escritos, pudiendo ser estos de respuesta abierta (tipo ensayo o de respuestas cortas), o de tipo test, siempre en función del tipo de competencias y resultados de aprendizaje a comprobar.	Acierto en respuestas Oportunidad de las respuestas Ajustarse a los enunciados Organización y claridad de las respuestas Cumplimiento con los criterios informados en la prueba	50

Calificaciones

Notas sobre 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.
5. Si el alumno no cumple con todas las actividades de evaluación y deja de cumplir con alguna de las



actividades recogidas en el cuadro anterior, no podrá aprobar cada uno de los bloques.

En el caso de alumnos que se matriculan de una asignatura por segundo año consecutivo, el esquema de evaluación aplicable a la asignatura será el siguiente:

Actividades de Evaluación	Criterio de evaluación	Ponderación
Trabajo Individual	El alumno para aprobar la asignatura deberá entregar todas las tareas encargadas por el profesor	0%
Realización de exámenes escritos, pruebas tipo test, exámenes y pruebas finales, en el caso de existir pruebas de conceptos y dos o más exámenes, la media ponderada de los modos de examen	Para aprobar el bloque se deberán superar los resultados de los exámenes, la media ponderada de los resultados de los casos prácticos a ellos debe ser superior a 4,90 como condición necesaria para aprobar la asignatura.	70%
Participación	Oportunidad en las intervenciones, generar debate constructivo para la asignatura	30%

El alumno matriculado en la asignatura por segundo año consecutivo, siempre que quede justificado por atender necesidades laborales, podrá excusar su asistencia a clase en un porcentaje máximo del 50% de las sesiones programadas.

En los casos de dispensa de escolaridad, siempre que el alumno lo justifique debidamente, el criterio de calificación será, 70% examen (si la asignatura lo permite se desarrollarán dos exámenes, 35% cada uno) y 30% para trabajos individuales. Los trabajos individuales servirán para controlar la evolución del aprendizaje del alumno. En los casos en los que al alumno no le resulte posible contestar por escrito, y aporte evidencias que lo justifiquen, solo en esos casos el examen podrá ser oral y se transcribirá el contenido de las respuestas del alumno.

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

- Alemany, C. (2013) La comunicación Humana: una ventana abierta. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Arendt, H. (1977). La Crisis de la República. Madrid: Taurus
- Autons, K. (1981). Práctica de la dinámica de grupos. Barcelona: Herder.
- Berjano Peirats, E. (2001) Interacción social y comunicación. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Blanco, A. Caballero, A. y de la Corte, L. (2005). Psicología de los Grupos. Madrid: Pearson.
- Estanqueiro, A. (2006). Principios de comunicación interpersonal: para saber tratar con las personas.



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE
2019 - 2020**

Madrid: Narcea.

Foucault, M. (2005). Vigilar y Castigar. Méjico: Siglo XXI editores.

Gil Rodriguez, F. (1999). Introducción a la psicología de los grupos. Madrid: Pirámide.

Grinberg, L. (1991). Nueva introducción a las ideas de Bion. Madrid: Tecnipublicaciones.

Han, B. (2016). Sobre el Poder. Barcelona: Herder

Heifeltz, R. Grashow, A. Linsky, M. (2012). La práctica del liderazgo adaptativo. Barcelona: Paidós.

Heifetz, R. A. y Piatigorsky, J. (1997). Liderazgo sin respuestas fáciles: propuestas para un nuevo diálogo social en tiempos difíciles. Paidós Ibérica.

Jiménez, F. del Águila, R. Luque, E. Sangrador, J.L. y Vallespín, F. (2006). Psicología de las relaciones de autoridad y de poder. España: UOC.

Kaufmann, A.E. (dir) (2003). Construir equipos de trabajo en la era de la conexión. Madrid: Universidad de Alicante.

Lopez-Yarto, L. (1997). Dinámica de grupos. Cincuenta años después. Bilbao: Desclée de Brouwer.

Lucía Martínez, B. (2008). Habilidades de comunicación: programa de entrenamiento Madrid: Servicio de Publicaciones de la Universidad Autónoma de Madrid.

Rice, A.K. (1977). Aprendizaje de liderazgo. Barcelona: Herder.

Schutz, W. (1985). FIRO: A Three-Dimensional Theory of Interpersonal Behavior. N.Y: Rinehart and Co.

Shaw, M. (1983). Dinámica de grupo. Psicología de la conducta de los pequeños grupos. Barcelona: Herder.

Trechera, J.L. (2003). Trabajar en equipo: talento y talante. Bilbao: Desclée de Brouwer.

En cumplimiento de la normativa vigente en materia de **protección de datos de carácter personal**, le informamos y recordamos que puede consultar los aspectos relativos a privacidad y protección de datos [que ha aceptado en su matrícula](#) entrando en esta web y pulsando "descargar"

[https://servicios.upcomillas.es/sedelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792](https://servicios.upcomillas.es/sedeelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792)