

## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

<b>Datos de la asignatura</b>	
Nombre	Gestión de Personas y Habilidades Directivas
Titulación	Máster Universitario en Dirección Ejecutiva de Empresas (Executive MBA)
Curso	Primero
Semestre	1º y 2º
Créditos ECTS	4 creditos
Carácter	Obligatoria
Departamento	ICADE Business School
Área	Recursos Humanos
<b>Datos del profesorado</b>	
<b>Profesor</b>	
Nombre	Pablo Collado / Javier Sierra
Departamento	ICADE Business School
Área	Recursos Humanos
e-mail	<a href="mailto:pablocollado@avanconsultores.es">pablocollado@avanconsultores.es</a> <a href="mailto:sierra.granada@yahoo.es">sierra.granada@yahoo.es</a>
Teléfono	607088205 / 656826528
Horario de Tutorías	Disponibilidad continua vía mail
<b>Profesor</b>	
Nombre	Rafael Castaño Sánchez
Departamento	ICADE Business School
Área	Recursos Humanos
e-mail	<a href="mailto:r.castano@upcomillas.es">r.castano@upcomillas.es</a>
Teléfono	659 958 357
Horario de Tutorías	Disponibilidad continua vía mail

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

<b>Contextualización de la asignatura</b>
<b>Aportación al perfil profesional de la titulación</b>
<p>Esta asignatura 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.</p> <p>Gestionar por tanto el talento y el compromiso del equipo de trabajo así como establecer relaciones constructivas con el resto de personas de la organización constituye el principal objetivo de esta asignatura.</p> <p>El contenido está estructurado en cuatro tipos de competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento y comprensión de uno mismo (Autoconocimiento, etc.)</li> <li>• Gestión personal (Autocontrol, Flexibilidad, etc.)</li> </ul>

- 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.

Esta asignatura es importante para conseguir una gestión efectiva de los equipos independientemente del ámbito en el que el directivo desarrolle su trabajo: financiero, comercial, producción, etc., que conforman el resto de asignaturas de un Executive MBA

### Objetivos

- Analizar la organización como un sistema social abierto, identificando el papel de las personas en dicho entorno.
- Identificar los comportamientos de éxito en el trabajo directivo, analizando el efecto de los estilos de dirección en el ambiente de trabajo y en los resultados.
- Realizar un entrenamiento personalizado de las habilidades necesarias en distintos contextos de aprendizaje.
- Contribuir a que los profesionales asistentes al programa, incorporen unas estrategias de actuación que les permitan gestionar de una manera positiva y constructiva el conflicto interpersonal.
  - A través de la identificación de las causas reales del conflicto y la transmisión de herramientas conceptuales y comportamentales para su gestión.
  - La práctica de estrategias de actuación para comportarse eficazmente ante la oposición y la agresividad.

### Outdoor Training:

- El objetivo final sería el de integración y trabajo en equipo, así como el fomento de la competitividad "*profesional*" y la orientación a resultados.
- Conocerse en un rol diferente al de alumnos, adaptando su comportamiento a un entorno distinto al laboral o académico.
- Motivar a los equipos, generar un buen ritmo de trabajo y coordinación dentro de los distintos equipos.
- Anticiparse a los imprevistos y dificultades que puedan surgir.
- Aprender a generar el cambio adaptándose a las distintas circunstancias y situaciones.
- Asumir la iniciativa en la toma de decisiones, contando con el factor "*sorpres*a" o factor riesgo.
- Ganar en capacidad de esfuerzo e involucración en el desempeño de las actividades

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

<b>Contenidos – Bloques Temáticos</b>
<b>BLOQUE 0, OUTDOOR TRAINING: SESIÓN 1:</b>
<b>Objetivos:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Exposición y análisis de los objetivos de las jornadas y presentaciones de formadores y participantes. Los objetivos principales serán el de integración y trabajo en equipo, así como el fomento de la competitividad “<i>profesional</i>” y la orientación a resultados.</li><li>■ Creación de equipos de trabajo con un consultor por equipo, responsable de coordinar las distintas actividades, vigilar el cumplimiento de las normas, controlar y analizar las desviaciones producidas y observar el comportamiento del equipo.</li><li>■ Cada prueba a realizar se corresponderá con un entorno de la INTELIGENCIA EMOCIONAL, donde se explicará qué competencias mide y al finalizar varias pruebas de un entorno, se comentarán los resultados obtenidos.</li><li>■ Trabajo previo en el aula con los siguientes objetivos:<ul style="list-style-type: none"><li>- Conocer las herramientas de trabajo a utilizar.</li><li>- Desarrollo de habilidades interpersonales mediante la realización de ejercicios y pruebas situacionales, con el fin de poner en marcha dichas habilidades en la realización de las siguientes pruebas de la jornada.</li></ul></li></ul>
<b>Preparación del material y de las presentaciones en grupo</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Preparación de las presentaciones en grupo.</li><li>■ Preparación material y cambio de ropa.</li></ul>
<b>Actividades Outdoor</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Dimensión autoconocimiento y autocontrol.</li><li>■ Dimensión trabajo en equipo.</li></ul>
<b>Presentaciones por grupos</b>
<b>BLOQUE 0, OUTDOOR TRAINING: SESIÓN 2:</b>
<b>Actividades Outdoor</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Dimensión automotivación.</li><li>■ Resolución de sinergias.</li></ul>
<b>Técnica grupo nominal (TGN)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Puntos fuertes del trabajo en equipo.</li><li>■ Áreas de mejora del trabajo en equipo.</li><li>■ Conclusiones finales.</li></ul>
<b>BLOQUE 1:</b>
<b>Tema 1: Comportamiento humano en la Organización</b>
1.1 Evolución del concepto de organización 1.2 Del modelo mecanicista a los nuevos modelos de gestión del talento 1.3. La organización como sistema sociotécnico 1.4. Bases del comportamiento humano en la organización
<b>Tema 2: Las competencias directivas</b>
2.1 Concepto de competencia profesional 2.2 Origen y niveles de las competencias 2.3 Perfil de competencias del directivo en el entorno actual 2.4 Tipos de competencias
<b>Tema 3: Competencias de gestión personal</b>
3.1 Concepto de Inteligencia Emocional 3.2 Autocontrol, Optimismo, Flexibilidad: base para el comportamiento directivo

3.3 Comunicación, Empatía: evaluar el impacto en los demás
3.4 Resolución de conflictos interpersonales
<b>BLOQUE 2: Los Estilos de Dirección y el Liderazgo</b>
<b>Tema 1: Relación entre estilos de dirección y liderazgo</b>
1.1. El liderazgo adaptado al equipo: el liderazgo situacional 1.2 El liderazgo transformacional 1.3 el estilo de dirección capacitador 1.4 El estilo de dirección participativo 1.5 El estilo de dirección orientativo 1.6 Coaching como herramienta para el ejercicio del Liderazgo
<b>Tema 2: Los estilos de dirección y su relación con los resultados</b>
2.1 Relación entre estilos de dirección, ambiente de trabajo y resultados 2.2 Dimensiones del ambiente de trabajo 2.3 Herramientas para la mejora del ambiente de trabajo 2.4. Equipos de trabajo de alto rendimiento
<b>BLOQUE 3: Gestión del Conflicto y Comunicación</b>
<b>Tema 1: La Comprensión del Conflicto</b>
1.1. Reflexión sobre los principios básicos para la comprensión real del conflicto. 1.2. Análisis de conflictos reales vividos por los asistentes. Evaluación de sus circunstancias, actores y desenlace. Aprendizaje obtenido. 1.3. Análisis de la ubicación real del “nudo” del problema: ¿Las personas? / ¿El Proceso? / ¿El Asunto? 1.4. Valoración del efecto del tiempo. El histórico de la relación como potenciador/ limitador del conflicto 1.5. Análisis en gran grupo de las bases cognitivas para la comprensión del conflicto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disonancia Cognitiva (L. Festinger).</li> <li>• Mapas Mentales. Relación entre Valores, Juicios, Actitudes y Conducta.</li> <li>• Modelo de K. Lewin, para la comprensión del conflicto: El Campo de Fuerzas.</li> </ul> 1.6. El conflicto como emoción: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La influencia de los sentimientos en el conflicto.</li> <li>• La inteligencia emocional.</li> <li>• La influencia de la autoestima.</li> </ul>
<b>Tema 2: Estrategias de Actuación en situaciones conflictivas</b>
2.1 Diagnósticos individuales sobre “Estilos de Gestión del Conflicto”. Análisis de resultados siguiendo el modelo de Kindler 2.2 Revisión de las Estrategias de gestión de situaciones conflictivas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominar/ Negociar / Colaborar.</li> <li>• Suavizar/ Coexistir/ Transferir.</li> <li>• Mantener/ Delegar en Reglamento/ Ceder.</li> </ul> 2.3 Barreras potenciales a vencer, derivadas de las propias estrategias: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamiento Rígido.</li> <li>• Comportamiento Lábil.</li> <li>• Comportamiento Intrusivo.</li> <li>• Comportamiento Evasivo.</li> </ul> 2.4 Exposición por parte del Consultor sobre la expresión del conflicto. 2.5 El lenguaje del conflicto. Modelo Diluyente Vs Detonador. <ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación persuasiva. Cómo “arrastrar” la posición del otro.</li> <li>• Técnicas asertivas para el tratamiento del conflicto.</li> <li>• Secuencia de comportamiento para negociar un cambio de actitud, basada en el no-enfrentamiento.</li> </ul> 2.6 Bases de la negociación. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio de Concesiones.</li> <li>• Generación creativa de acuerdos</li> </ul>



<b>Competencias</b>	
<b>Competencias Genéricas del área-asignatura</b>	
<p>CGI1. Capacidad de adaptación al entorno a partir de la gestión de impactos múltiples.</p> <p>CGI2. Capacidad de integrar conocimientos y enfrentarse a la formulación de juicios complejos a partir de una información incompleta.</p> <p>CGI3. Capacidad reflexiva y de análisis crítico.</p> <p>CGI4. Capacidad de comunicar conocimientos, conclusiones y razones últimas a públicos especializados y no especializados.</p> <p>CGP1. Capacidad de liderazgo y dirección de equipos.</p> <p>CGP3. Gestión del conflicto y negociación.</p> <p>CGS2. Capacidad de generar y gestionar el cambio.</p> <p>CGS4. Capacidad para la mejora continua y la innovación.</p>	
<b>Competencias Específicas del área-asignatura</b>	
<p>CE12. Capacidad de liderar y gestionar equipos, sabiendo integrar políticas y estrategias corporativas con una orientación humanista, incluso en entornos adversos.</p> <p>CE13. Habilidad para comunicar directrices de forma efectiva a los equipos que dirige.</p> <p>CE14. Capacidad de motivación e integración de equipos.</p>	

## METODOLOGÍA DOCENTE

<b>Aspectos metodológicos generales de la asignatura</b>	
<b>Metodología Presencial: Actividades Bloque 0 (El Bloque 0 no contiene Metodología No Presencial)</b>	<b>Competencias</b>
<b>Clases Lectivas:</b> en la primera sesión se realizará una clase lectiva, donde el profesor de la asignatura transmitirá los conceptos básicos a desarrollar por los alumnos durante la realización de los casos y ejercicios preparados para las jornadas de Outdoor Training.	CEI4, CGI1
<b>Desarrollo de Ejercicios Prácticos:</b> cada uno de los conceptos desarrollados en la charla anterior finalizará con la realización de trabajos en grupo dirigidos, donde se llevará a la práctica las técnicas aprendidas en clase.	CEI3, CGI3, CGI4, CGP3, CGS4
<b>Presentaciones de Trabajos en Grupo:</b> en la segunda jornada de trabajo, cada uno de los grupos de trabajo presentará al resto de los grupos los trabajos finales.	CEI3, CGI3, CGI4, CGS4 CE 12, CE13 y CE14
<b>Outdoor Training:</b> para fijar estos conceptos y teniendo en cuenta que se trata del desarrollo de habilidades personales, recurrimos a las técnicas del <i>Aprendizaje Experiencial</i> 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.	CEI2, CEI4, CGI1, CGI2, CGP1, CGP3, CGS2, CE 12, CE13 y CE14
<b>Metodología Presencial: Actividades Bloque 1 a 3</b>	<b>Competencias</b>
Los criterios para el diseño pedagógico son los siguientes:  <b>Interés:</b> El alumno descubre sus propios puntos fuertes y áreas	CGI1, CGI2, CGI3, CGI4, CGP1, CGP3, CGS2, CGS4, CE 12, CE13 y

<p>de mejora.</p> <p><b>Individualización:</b> El alumno trabaja con un plan de acción personal, producto de los visto en las sesiones formativas.</p> <p><b>Implicación:</b> La metodología de los talleres es activa, basada en situaciones reconocidas como propias por los alumnos.</p> <p><b>Rigor científico:</b> Los alumnos comprueban que el modelo conceptual es riguroso, que está basado en investigaciones y modelos derivados de las ciencias sociales, con autores ampliamente reconocidos.</p> <p><b>Mejora:</b> El plan de acción personal asegura que se van a poner en marcha nuevos comportamientos vinculados a niveles más elevados de las competencias a desarrollar.</p> <p><b>Sensibilización:</b> Pensamos que el grupo debe avanzar conjuntamente desde una sensibilización inicial, con el fin de afianzar al equipo de trabajo y poder conseguir un alto grado de relación que favorezca el intercambio de experiencias exitosas y no tan exitosas. Una relación madura en el grupo de formación asegura una mayor profundidad de los cambios en todos los alumnos.</p> <p>Las actividades de aprendizaje más utilizadas son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Dinámicas de grupo</b></li> <li><b>Rol play</b></li> <li><b>Técnicas de grupo nominal</b></li> <li><b>Brainstorming</b></li> <li><b>Estudio de casos</b></li> <li><b>Visionado de películas</b></li> <li><b>Discusión guiada</b></li> <li><b>Juegos de colaboración y/o competición</b></li> <li><b>Cuestionarios de autodiagnóstico</b></li> </ul>	<p>CE14</p>
<p><b>Metodología No presencial: Actividades, Bloque 1 a 3</b></p>	<p><b>Competencias</b></p>
<p>Resolución de casos prácticos: individuales y grupales  Lecturas de artículos  Plan de acción personal: Puesta en práctica de lo aprendido en clase.</p>	<p>CGI1, CGI2, CGI3, CGI4,  CGP1, CGP3, CGS2,  CGS4, CE12, CE13 y  CE14</p>

## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	CRITERIOS	PESO
<p><b>Outdoor Training:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>A:</b> Participación y desarrollo de las actividades de Outdoor Training-50%</li> <li>■ <b>B:</b> Preparación y exposición final de las presentaciones por grupos-50%</li> </ul> <p>Dada la naturaleza de los contenidos de esta unidad didáctica, la evaluación será continua, seguimiento de los trabajos individuales y corrección de las exposiciones, así como valoración de la participación en las jornadas de Outdoor Training.</p>	<p><b>A:</b></p> <p>Capacidad de liderar y gestionar equipos, sabiendo integrar políticas y estrategias corporativas con una orientación humanista, incluso en entornos adversos.</p> <p>Capacidad de motivación e integración de equipos.</p> <p>Capacidad de adaptación al entorno a partir de la gestión de impactos múltiples.</p> <p>Capacidad de integrar conocimientos y enfrentarse a la formulación de juicios complejos a partir de una información incompleta.</p> <p>Gestión del conflicto y negociación.</p> <p>Capacidad de generar y gestionar el cambio.</p> <p><b>B:</b></p> <p>Habilidad para comunicar directrices de forma efectiva a los equipos que dirige.</p> <p>Capacidad reflexiva y de análisis crítico.</p> <p>Capacidad de comunicar conocimientos, conclusiones y razones últimas a públicos especializados y no especializados.</p> <p>Capacidad para la mejora continua y la innovación.</p>	10%
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Calidad de la participación en clase (indispensable con el tipo de metodología que empleamos)</li> </ul>	<p>Respuestas a preguntas del profesor y/o alumnos</p> <p>Preguntas en clase</p>	12,5%
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Calidad de los trabajos individuales y grupales que se encargan y deben presentarse en clase</li> </ul>	<p>Capacidad de análisis</p> <p>Calidad de las soluciones aportadas</p>	37,5%
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Resultados del trabajo final (individual y de grupo):</li> </ul>	<p>Capacidad de análisis</p> <p>Calidad de las soluciones aportadas</p>	12,5%
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Caso práctico Resolución de Conflictos</li> </ul>	<p>Capacidad de análisis</p> <p>Calidad de las soluciones aportadas</p>	27,5%



RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO			
HORAS PRESENCIALES			
Clases teóricas	Clases prácticas, trabajos y presentaciones en grupo	Actividades académicamente dirigidas y Actividades Outdoor	Evaluación y Conclusiones Outdoor
6	16	12	6
HORAS NO PRESENCIALES			
Trabajo autónomo sobre contenidos teóricos	Trabajo autónomo sobre contenidos prácticos	Realización de trabajos colaborativos	Estudio
4	12	20	4
CRÉDITOS ECTS:			4

## BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

### Bibliografía Básica

#### Libros de texto

- **Mc Clelland, D.** (1973). *“Testing for Competence Rather than for Intelligence”*. Harvard University, American Psychologist.
- **Maslow, A. F.** (1991). *“Motivación y Personalidad”*. Madrid, Díaz de Santos.
- **Daniel Goleman** (1995). *“La Inteligencia Emocional”*.

#### Artículos

- **Inteligencia Emocional de Daniel Goleman**
- **El liderazgo que da resultados. Daniel Goleman**

#### Apuntes

#### Los desarrollados por el profesorado

#### Otros materiales

#### Casos prácticos.

### Bibliografía Complementaria

#### Libros de texto

#### Bibliografía recomendada:

- Goleman Daniel, (1996) **“Inteligencia Emocional”**. Kairós
- Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Anne (2009), **“El líder resonante crea más”**. De Bolsillo
- Kotter John P., (1990), **“El factor liderazgo”**, Editorial Díaz de Santos
- Blanchard Kenneth, Johnson Spencer (1983). **“El ejecutivo al minuto”**. Editorial Grijalbo
- De Bono Edward (1999), **“Seis sombreros para pensar”**. Editorial Granica
- Seligman Martin E. P.,(2011). **“La auténtica felicidad”**, Zeta Editorial
- Echevarría Rafael (2009). **“Ontología del Lenguaje”**. Editorial Granica
- Smith Manuel J, (1977) **“Cuando digo no me siento culpable”**. Editorial Grijalbo
- Fisher Roger, Ury William (2011). **“Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder”**. Ediciones Gestión 2000
- Bennis, Warren; (2000), **Dirigir Personas es como adiestrar gatos: sobre liderazgo**. Edit. Ramón Areces

- **Drucker, P.** (1954). "*The practice of management*". Harper & Brothers, Newyork.
- **Mintzberg** (1985). "*La estructura de las Organizaciones*". Ariel, Barcelona.
- **Fernández, A.** (1990). "*La Gestión Estratégica de los RR.HH.*". Deusto, Bilbao.
- **Lattman, Ch & García Echevarría, S.** (1992). "Management de los RR.HH. en la Empresa". Díaz de Santos, Madrid.
- **Rodríguez, J.M.** (1988). "El Factor Humano en la Empresa". Deusto, Bilbao.
- **Lecturas Libros Habilidades Interpersonales y Directivas:**
  - "*La Caja: Liderazgo y Autoengaño*" (Instituto Arbinger).
  - "*La Paradoja*" (James C. Hunter).
  - "*Fish*" (Stephen C.Lundin, Ph. D., Harry Paul y John Christensen).
  - "*El Caballero de la Armadura Oxidada*" (Robert Fisher).
  - "*La Buena Suerte*" (Álex Rovira y Fernando Trías de Bes).
  - "*Un sombrero para su mente*" (Edward De Bono).