

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

| Datos de la asignatura | |
|------------------------|---|
| 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 créditos |
| Carácter | Obligatoria |
| Departamento | ICADE Business School |
| Área | Recursos Humanos |
| Datos del profesorado | |
| Profesor | |
| Nombre | Pablo Collado / Javier Sierra |
| Departamento | ICADE Business School |
| Área | Recursos Humanos |
| e-mail | pablocollado@avanconsultores.es sierra.granada@yahoo.es |
| Teléfono | 607088205 / 656826528 |
| Horario de Tutorías | Disponibilidad continua vía mail |

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

| Contextualización de la asignatura |
|--|
| Aportación al perfil profesional de la titulación |
| <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"> • 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.) <p>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.</p> <p>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</p> |

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

Contenidos – Bloques Temáticos

BLOQUE 0, OUTDOOR TRAINING: SESIÓN 1:

Objetivos:

- 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 “*profesional*” y la orientación a resultados.
- 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.
- 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.
- Trabajo previo en el aula con los siguientes objetivos:
 - Conocer las herramientas de trabajo a utilizar.
 - 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.

Preparación del material y de las presentaciones en grupo

- Preparación de las presentaciones en grupo.
- Preparación material y cambio de ropa.

Actividades Outdoor

- Dimensión autoconocimiento y autocontrol.
- Dimensión trabajo en equipo.

Presentaciones por grupos

BLOQUE 0, OUTDOOR TRAINING: SESIÓN 2:

Actividades Outdoor

- Dimensión automotivación.
- Resolución de sinergias.

Técnica grupo nominal (TGN)

- Puntos fuertes del trabajo en equipo.
- Áreas de mejora del trabajo en equipo.
- Conclusiones finales.

BLOQUE 1:

Tema 1: Comportamiento humano en la Organización

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

Tema 2: Las competencias directivas

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

Tema 3: Competencias de gestión personal

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 |
| BLOQUE 2: Los Estilos de Dirección y el Liderazgo |
| Tema 1: Relación entre estilos de dirección y liderazgo |
| 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 |
| Tema 2: Los estilos de dirección y su relación con los resultados |
| 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 |
| BLOQUE 3: Gestión del Conflicto y Comunicación |
| Tema 1: La Comprensión del Conflicto |
| 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"> • Disonancia Cognitiva (L. Festinger). • Mapas Mentales. Relación entre Valores, Juicios, Actitudes y Conducta. • Modelo de K. Lewin, para la comprensión del conflicto: El Campo de Fuerzas. |
| 1.6. El conflicto como emoción: |
| <ul style="list-style-type: none"> • La influencia de los sentimientos en el conflicto. • La inteligencia emocional. • La influencia de la autoestima. |
| Tema 2: Estrategias de Actuación en situaciones conflictivas |
| 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"> • Dominar/ Negociar / Colaborar. • Suavizar/ Coexistir/ Transferir. • Mantener/ Delegar en Reglamento/ Ceder. |
| 2.3 Barreras potenciales a vencer, derivadas de las propias estrategias: |
| <ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento Rígido. • Comportamiento Lábil. • Comportamiento Intrusivo. • Comportamiento Evasivo. |
| 2.4Exposición por parte del Consultor sobre la expresión del conflicto. |
| 2.5El lenguaje del conflicto. Modelo Diluyente Vs Detonador. |
| <ul style="list-style-type: none"> • La comunicación persuasiva. Cómo “arrastrar” la posición del otro. • Técnicas asertivas para el tratamiento del conflicto. • Secuencia de comportamiento para negociar un cambio de actitud, basada en el no-enfrentamiento. |
| 2.6Bases de la negociación. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Intercambio de Concesiones. • Generación creativa de acuerdos |

| Competencias |
|--|
| Competencias Genéricas del área-asignatura |
| <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> |
| Competencias Específicas del área-asignatura |
| <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

| Aspectos metodológicos generales de la asignatura | |
|---|---|
| Metodología Presencial: Actividades Bloque 0 (El Bloque 0 no contiene Metodología No Presencial) | Competencias |
| <p>Clases Lectivas: 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.</p> | CEI4, CGI1 |
| <p>Desarrollo de Ejercicios Prácticos: 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.</p> | CEI3, CGI3, CGI4, CGP3, CGS4 |
| <p>Presentaciones de Trabajos en Grupo: en la segunda jornada de trabajo, cada uno de los grupos de trabajo presentará al resto de los grupos los trabajos finales.</p> | CEI3, CGI3, CGI4, CGS4 CE 12, CE13 y CE14 |
| <p>Outdoor Training: 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.</p> | CEI2, CEI4, CGI1, CGI2, CGP1, CGP3, CGS2, CE 12, CE13 y CE14 |
| Metodología Presencial: Actividades Bloque 1 a 3 | Competencias |
| <p>Los criterios para el diseño pedagógico son los siguientes:</p> <p style="text-align: center;">Interés: El alumno descubre sus propios puntos fuertes y áreas</p> | CGI1, CGI2, CGI3, CGI4, CGP1, CGP3, CGS2, CGS4, CE 12, CE13 y |

| | |
|--|--|
| <p>de mejora.</p> <p>Individualización: El alumno trabaja con un plan de acción personal, producto de lo visto en las sesiones formativas.</p> <p>Implicación: La metodología de los talleres es activa, basada en situaciones reconocidas como propias por los alumnos.</p> <p>Rigor científico: 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>Mejora: 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>Sensibilización: 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"> Dinámicas de grupo Rol play Técnicas de grupo nominal Brainstorming Estudio de casos Visionado de películas Discusión guiada Juegos de colaboración y/o competición Cuestionarios de autodiagnóstico | <p>CE14</p> |
| <p>Metodología No presencial: Actividades, Bloque 1 a 3</p> | <p>Competencias</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>Outdoor Training:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ A: Participación y desarrollo de las actividades de Outdoor Training-50% ■ B: Preparación y exposición final de las presentaciones por grupos-50% <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>A:</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:</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"> ■ Calidad de la participación en clase (indispensable con el tipo de metodología que empleamos) | <p>Respuestas a preguntas del profesor y/o alumnos</p> <p>Preguntas en clase</p> | 12,5% |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Calidad de los trabajos individuales y grupales que se encargan y deben presentarse en clase | <p>Capacidad de análisis</p> <p>Calidad de las soluciones aportadas</p> | 37,5% |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Resultados del trabajo final (individual y de grupo): | <p>Capacidad de análisis</p> <p>Calidad de las soluciones aportadas</p> | 12,5% |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Caso práctico Resolución de Conflictos | <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).