

## 30133 - Liderazgo

### Información del Plan Docente

<b>Año académico</b>	2017/18
<b>Centro académico</b>	175 - Escuela Universitaria Politécnica de La Almunia 179 - Centro Universitario de la Defensa - Zaragoza
<b>Titulación</b>	425 - Graduado en Ingeniería de Organización Industrial 457 - Graduado en Ingeniería de Organización Industrial 563 - Graduado en Ingeniería de Organización Industrial
<b>Créditos</b>	6.0
<b>Curso</b>	
<b>Periodo de impartición</b>	Semestral
<b>Clase de asignatura</b>	Obligatoria
<b>Módulo</b>	---

### 1. Información Básica

#### 1.1. Introducción

La asignatura introduce al alumno a los conocimientos teóricos del mando y el liderazgo en las organizaciones, además de dotarle de las herramientas y habilidades básicas para ejercerlo.

#### 1.2. Recomendaciones para cursar la asignatura

Ninguna en particular.

#### 1.3. Contexto y sentido de la asignatura en la titulación

La ingeniería de organización industrial tiene como objetivo dotar al alumno de una formación que intensifique la especial y necesaria preparación para la adecuada toma de decisiones, para la dirección, gestión, integración y optimización de los recursos humanos y materiales que les serán puestos bajo su responsabilidad. En este sentido, el liderazgo constituye uno de los elementos relevantes de la formación.

#### 1.4. Actividades y fechas clave de la asignatura

Las actividades de la asignatura dependen del Centro de impartición (Centro Universitario de la Defensa o Escuela Politécnica de la Almunia) y se pueden consultar en el apartado Actividades y recursos.

### 2. Resultados de aprendizaje

#### 2.1. Resultados de aprendizaje que definen la asignatura

El estudiante, para superar esta asignatura, deberá demostrar los siguientes resultados:

- . Conocer las bases teóricas y epistemológicas en las que se fundamenta el ejercicio del liderazgo.
- . Conocer y comprender los principales factores aptitudinales y actitudinales que influyen en el comportamiento del

## 30133 - Liderazgo

individuo.

- . Comprender las bases del funcionamiento de las dinámicas de grupos que le faciliten la participación, gestión y liderazgo de equipos de trabajo.
- . Capacitar para elegir el estilo de dirección más eficaz adaptado al contexto situacional, incluyendo aspectos multiculturales.
- . Dominar las técnicas y desarrollar habilidades para hablar en público.
- . Conocer las bases de la comunicación organizacional.
- . Conocer las bases teóricas para la aplicación de procedimientos de motivación personal y laboral.
- . Conocer y utilizar herramientas de gestión y toma de decisiones.
- . Desarrollar habilidades en técnicas de negociación y manejo de reuniones.
- . Capacidad para trabajar y relacionarse en un entorno laboral nacional e internacional, utilizando documentos e información en inglés.

### 2.2.Importancia de los resultados de aprendizaje

Los resultados de aprendizaje permitirán al alumno potenciar sus habilidades de liderazgo de cara a su futuro desempeño profesional, de manera que sea capaz de mejorar su capacidad de influencia y motivación del personal bajo su responsabilidad, así como de tomar las decisiones más acertadas en función de las necesidades y requerimientos del momento.

### 3.Objetivos y competencias

#### 3.1.Objetivos

Por un lado el alumno debe adquirir un manejo suficiente de los conceptos teóricos que desde el campo de la psicología fundamentan el ejercicio del liderazgo en el ámbito profesional del estudiante. En general en las organizaciones, pero particularizando en el ámbito militar en el perfil defensa y en el ámbito de las empresas y las organizaciones en el perfil empresa. Por otro lado, el alumno debe adquirir unas destrezas en el ejercicio del liderazgo, para lo cual la asignatura deberá tener también un enfoque práctico.

#### 3.2.Competencias

Capacidad para planificar, presupuestar, organizar, dirigir y controlar tareas, personas y recursos.  
Capacidad para resolver problemas y tomar decisiones con iniciativa, creatividad y razonamiento crítico.  
Capacidad para aplicar las tecnologías de la información y las comunicaciones en la Ingeniería.  
Capacidad para comunicar y transmitir conocimientos, habilidades y destrezas en castellano.  
Capacidad para analizar y valorar el impacto social y medioambiental de las soluciones técnicas actuando con ética, responsabilidad profesional y compromiso social, buscando siempre la calidad y la mejora continua.  
Capacidad para trabajar en un grupo multidisciplinar y en un entorno multilingüe.  
Capacidad para aprender de forma continuada y desarrollar estrategias de aprendizaje autónomo.  
Conocimiento de los fundamentos teóricos del liderazgo y herramientas de aplicación para el ejercicio de la dirección.

### 4.Evaluación

#### 4.1.Tipo de pruebas, criterios de evaluación y niveles de exigencia

##### PERFIL EMPRESA

Caso Final

Caso START EXPRESS. 40%

## 30133 - Liderazgo

Creación de una compañía aérea low cost a principios de los años 90 en Estados Unidos. Se puede ver un liderazgo muy definido, que genera un modelo cultural y, en consecuencia, un marcado clima laboral y proceso de socialización. Así mismo, ese estilo de dirección conlleva una forma de tomar decisiones, de trabajar en equipo, de comunicar... Se trabaja en equipos de 4-5 personas durante, más o menos, tres semanas. Se plantea la respuesta a dos cuestiones y una valoración grupal del mismo. Se presentará a toda la clase por grupos.

Examen Final 60%

Prueba escrita tipo test con preguntas abiertas-cerradas.

Asistencia a clase, participación activa

### **PERFIL DEFENSA**

La evaluación de la asignatura se estructura a través de dos actividades globales:

1. Examen tipo test de los aspectos teórico-prácticos (50%).
2. Actividades Prácticas (50%). Éstas tienen doble perfil, enfocadas al trabajo de habilidades y competencias personales, y de trabajo en equipo: (a) Presentación oral de un trabajo (10%), (b) Preparación y realización del Debate A favor y en contra en grupo (25%), y (c) análisis de casos grupales en equipos de trabajo (15%).

## **5. Metodología, actividades, programa y recursos**

### **5.1. Presentación metodológica general**

#### **PERFIL EMPRESA**

Exposición conceptos claves de los temas. Se busca el aprendizaje cooperativo pero fomentando la constante interacción con el alumno.

Ejercicios que refuerzan el aprendizaje: casos realizados de forma individual o en grupos pequeños en los que los participantes reflexionan y comparten sus ideas y valoraciones. Los casos se expondrán en clase, forzando la participación y preparación de los mismos para ser expuestos al resto del grupo.

Exposición de situaciones habituales en el ámbito de la empresa.

Análisis, estudio y valoración de un caso de empresa por grupos. Exposición por grupos con preparación de la presentación y uso de recursos técnicos (powerpoint, videos, uso pizarra...).

Preparación y exposición de una presentación de cinco minutos por cada alumno. Se dejará libertad al alumno para elegir el tema, se grabarán en vídeo las presentaciones y realizaremos una sesión de feedback colectiva con participación activa del profesor y los alumnos.

#### **PERFIL DEFENSA**

La docencia de la asignatura de Liderazgo (perfil Defensa) integra los conocimientos de contenidos, procedimientos y valores a través del trabajo cooperativo y colaborativo que exige una participación activa por parte del alumnado. Éste debe integrar la fundamentación teórica del Liderazgo con los aspectos prácticos que va a implicar influir en los grupos y equipos que lideren más el aprendizaje de aquellas habilidades sociales en la acción de liderar.

### **5.2. Actividades de aprendizaje**

#### **PERFIL EMPRESA**

La metodología de trabajo de la asignatura de Liderazgo se estructura a través de diferentes tipologías didácticas. La

## 30133 - Liderazgo

primera, clases teóricas con soporte técnico en Power Point y utilización de la plataforma Moodle. La segunda, dinámicas interactivas donde se tratarán de reforzar conceptos claves y descubrir diferentes elementos vinculados con cada una de las áreas de aprendizaje. En tercer lugar, la aplicación de técnicas de grupo (cognitivas, conativas y emocionales) para entrenar habilidades y competencias de Liderazgo a través de metodología experiencial-vivencial. Y la última, la resolución de un caso de empresa real en equipo donde se recogen los aspectos claves de la asignatura.

### **PERFIL DEFENSA**

La metodología de trabajo de la asignatura de Liderazgo se estructura a través de cuatro tipologías didácticas. La primera, clases teóricas con soporte técnico en Power Point y utilización de la plataforma Moodle. La segunda, trabajo en equipo para fomentar el aprendizaje cooperativo y colaborativo de los contenidos teóricos, de procedimientos y valores. Los equipos de trabajo se constituyen al inicio del curso y desarrollan tres trabajos: Debate a favor y en contra de una temática escogida por el grupo-clase, análisis de un caso grupal, preparación y presentación oral de teorías de Liderazgo con dinamización del grupo-clase con ejercicios prácticos. En tercer lugar, la aplicación de técnicas de grupo (cognitivas, conativas y emocionales) para entrenar habilidades y competencias de Liderazgo a través de metodología experiencial-vivencial. Y la última, realización de tutorías individuales y en grupo. Se utiliza la técnica del feedback en el proceso de enseñanza-aprendizaje de las habilidades y competencias propias del liderazgo durante la realización de las actividades.

### **5.3.Programa**

#### **PERFIL EMPRESA**

Los contenidos de la asignatura de Liderazgo (perfil Defensa) se estructuran a través de tres bloques:

#### **BLOQUE I**

##### **INTRODUCCIÓN LIDERAZGO**

Exposición conceptos

Dirección vs. Liderazgo

Funciones y responsabilidades líder

Modelos y teorías del liderazgo: teoría rasgos, teorías estilos conducta, teorías de la situación, liderazgo transformacional, liderazgo carismático

Poder y autoridad

Liderazgo Situacional

Dinámicas aula

Identificación estilos dirección. Rejilla dirección Blake & Mouton

Casos

Caso "Steve Jobs". Análisis estilo liderazgo. Realizado forma individual, analizado en aula

Caso "Microsoft". Análisis estilo liderazgo organizativo. Realizado forma individual, analizado en aula.

#### **LIDERAZGO Y EQUIPOS**

Exposición conceptos

Equipo vs. Grupo

¿Qué es un equipo?

Claves equipo trabajo

Modelos equipos en el ámbito empresarial

Características equipos alto rendimiento

Etapas desarrollo equipo trabajo

Actitudes que generan éxito dentro del equipo

Dinámicas aula

"El juego de los números". Cooperación

"Nasa". Diferencia resultados individuales-resultados equipo

"Lego Man". Trabajo en equipo con roles y normas definidas.

Construcción torre. Trabajo en equipo, sin normas. Búsqueda creatividad y valor añadido.

### BLOQUE II

#### CULTURA Y LIDERAZGO

Exposición conceptos

Concepto de cultura

Factores que influyen en la cultura

Proceso de socialización

Modelos culturales

Concepto clima

Dimensiones estudios clima laboral

Dinámicas aula

Análisis estudio "real" de clima laboral (cuestionarios, resultados, valoraciones...)

Casos

Caso "Toyota". Análisis modelo cultural - influencia valores externos - influencia liderazgo. Realizado forma grupal y defendido en aula.

Caso "Paradores Nacionales". Análisis cambio cultural. Realizado forma grupal y defendido en aula.

#### MOTIVACIÓN

Exposición conceptos

Motivación e inteligencia emocional

Teoría Maslow, Teoría Necesidades McClelland, Teoría de Herzberg

Elementos motivacionales en la empresa. Sistemas valoración.

Dinámicas aula

Juego panes. Concepto justo-adecuado. Percepciones que tenemos.

Análisis sistemas de valoración empresas. Sistemas de dirección por objetivos y sistemas evaluación desempeño. Casos reales.

### BLOQUE III

#### DELEGACIÓN

Exposición conceptos

¿Qué es delegar? ¿Qué no es delegar?

Beneficios delegación efectiva

Fases delegación

#### TOMA DECISIONES

Exposición conceptos

Elementos claves para decidir.

Errores fundamentales en la toma de decisiones en el ámbito empresa

Principios para decidir con eficacia

Toma decisiones grupales. Modelo Vroom.

Dinámicas aula

La joven asesinada. Importancia de los valores en la toma de decisiones.

#### COMUNICACIÓN

Herramienta gestión

## 30133 - Liderazgo

Exposición conceptos  
Comunicación Interna  
Beneficios comunicación ascendente, descendente, horizontal  
Gestión rumores  
Cómo dar feedback  
Habilidad Social  
Exposición conceptos  
Informar vs. Comunicar  
Elementos claves comunicación en la empresa  
Estilos comunicación: agresivo, asertivo, pasivo  
Escucha activa  
Estrategias de prevención de problemas de comunicación  
Gestión de conflictos  
Aspectos claves de hablar en público  
Dinámicas aula  
Cuadrados. Diferencia entre informar y comunicar y sus efectos. Importancia escucha.  
Teléfono roto. Como transmitir mensajes y la pérdida información. Trascendencia comunicación escrita.  
Exposición durante cinco minutos de un tema. Grabación en vídeo y feedback colectivo.  
Casos  
Caso "Ramón Pastor". Análisis tipo información que se da, como se da, la decodificación y la toma de decisiones inadecuada.

### NEGOCIACIÓN

Exposición conceptos  
Elementos claves negociación  
Tipos negociación  
Estrategias de negociación

Dinámicas aula

"Caso Naranjas Amargas". Tres roles diferentes con objetivo de analizar la diferencia de negociar por posición o por intereses, revisar las habilidades negociadoras y la importancia de la preparación.

### PERFIL DEFENSA

Los contenidos de la asignatura de Liderazgo (perfil Defensa) se estructuran a través de cinco módulos temáticos:

Módulo I. Perspectiva global y fenomenológica del liderazgo  
Tema 1. Introducción al Liderazgo.  
Tema 2. Enfoques teóricos en el estudio del Liderazgo  
Módulo II. Persona, el grupo y la organización en la gestión del Liderazgo  
Tema 3. El líder como rol específico (procesos de autoliderazgo/formativo).  
Tema 4. Aspectos psicosociales de la interacción social en el Liderazgo  
Tema 5. Los Grupos en la gestión del Liderazgo  
Tema 6. La gestión del Liderazgo en las Organizaciones  
Módulo III. Liderazgo y Comunicación Social  
Tema 7. Liderazgo y Comunicación Social  
Módulo IV. Situaciones de crisis y Liderazgo  
Tema 8. Factores de riesgo en la salud psicosocial en la gestión del Liderazgo  
Tema 9. Situaciones de emergencias y crisis en la gestión del Liderazgo.  
Módulo V. Sociedad y Liderazgo

Tema 10. Aspectos psicosociales del Comportamiento Colectivo y Movimientos Sociales.  
Tema 11. Liderazgo Comunitario

### 5.4. Planificación y calendario

#### PERFIL EMPRESA

El calendario de presentación de los trabajos se expone el primer día de clase a cargo del profesor de la asignatura. Se puede consultar dicha información en la plataforma Moodle de la asignatura de liderazgo, así como el power point vinculado a la presentación del plan docente de la asignatura.

A la finalización de los diferentes bloques se hará una valoración/evaluación de los casos definidos y se discutirán en el aula.

Al mes de comenzar la asignatura se definirán los equipos de trabajo para al resolución del caso de empresa final y se hará entrega del mismo para que se vaya trabajando conforme avanza la asignatura.

La última semana se realizará un examen global que permitirá analizar el nivel de conocimiento de los conceptos claves. La superación de dicho examen eximirá de presentarse a la convocatoria.

#### PERFIL DEFENSA

El calendario y horarios de las sesiones presenciales de la asignatura de Liderazgo se pueden consultar a través de la página web del Centro Universitario de la Defensa (CUD): <http://cud.unizar.es>

El calendario de presentación de los trabajos se expone el primer día de clase a cargo del profesor de la asignatura. Se puede consultar dicha información en la plataforma Moodle de la asignatura de liderazgo, el power point vinculado a la presentación del plan docente de la asignatura de liderazgo.

### 5.5. Bibliografía y recursos recomendados

#### PERFIL EMPRESA

- Navas, JE, Guerras, LA. (2002). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Civitas, Colección Empresa

- Kreitner, Kinicki. (1997). Comportamiento de las Organizaciones. McGraw Hill.

- Bonache, J., Cabrera, A. (2002). Dirección estratégica de personas. Prentice Hall.

- Morales, Ariza, Morales (2000). Gestión integrada de personas. Descleé De Brouwer.

- AAVV. (2004). Equipos que triunfan. Harvard Business Review. Ediciones Deusto.

- Urcola, JL. (2001). Dirigir personas en tiempos de cambio. ESIC Editorial.

- Fisher, R., Sharp, A. (2000). El liderazgo lateral. Gestión 2000.

- AAVV. (2001). Paradigmas del liderazgo: claves de la dirección de personas. McGraw Hill Profesional. IESE

#### PERFIL DEFENSA

BB Goleman, D. Liderazgo. El poder de la Inteligencia Emocional. Madrid: Ediciones B, 2013

## 30133 - Liderazgo

**BB** Introducción a la psicología de los grupos / Coordinación y dirección Francisco Gil Rodríguez [et. al.]. Madrid : Pirámide, D.L. 2010

**BB** Liderazgo, hecho y ficción: visiones actuales/Fernando Molero, José Francisco Morales (coords.). - [1ª ed.] Madrid : Alianza, D.L. 2011

**BB** Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional / Stephen P. Robbins, Timothy A. Ju=>= traducción, Leticia Esther Pineda Ayala; revisión técnica, Rosalinda Garza Estrada. 15ª ed. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México, 2013

**BB** Sabucedo, J. M. Psicología Social / Sabucedo, J. M., y Morales, J. F. Madrid: Panamericana, 2012

**BB** Sánchez, José C. Psicología de los grupos: teorías, procesos y aplicaciones / José C. Sánchez Madrid [etc.]: Mc Graw Hill, 2002

**BB** Yukl, Gary. Liderazgo en las organizaciones / Gary Yukl; traducción, Yago Moreno López. - 6ª ed. Madrid : Pearson Educación, [2008]

**BC** Albizu, E., y Landeta, J. (2007). Dirección estratégica de los recursos humanos. Teoría y práctica. Madrid: Pirámide

**BC** Benatuil, D. La Inteligencia Práctica en Líderes militares: Incluye protocolos del instrumento Conocimiento Tácito para el Liderazgo Militar (CTLM). Editorial Académica Española, 2012

**BC** Introducción a la psicología de las organizaciones / Francisco Gil Rodríguez, Carlos María Alcover de la Hera (coords.). - 2ª reimpr. Madrid : Alianza, D.L. 2008

**BC** Molero, F. y Morales J.F. El líder y su grupo: visiones actuales del liderazgo. Madrid. Alianza Editorial, 2011

**BC** Muchinsky, Paul M. Psicología aplicada al trabajo / Paul M. Muchinsky. Madrid: Paraninfo, D.L. 2000

## 30133 - Liderazgo

**BC** Ovejero Bernal, Anastasio. Técnicas de negociación: Cómo negociar eficaz y exitosamente / Anastasio Ovejero Bernal. Madrid [etc.]: McGraw Hill, D.L. 2004

**BC** Psicología de grupos I: estructura y procesos / directores, Carmen Huici y J. Francisco Morales; otros autores, Juan Manuel Falomir Pichastor [et al.]. - 1a. ed. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia, 2004

**BC** Sánchez Vázquez, Juan Francisco. Liderazgo : teoría y aplicaciones / Juan Francisco Sánchez Vázquez Salamanca : Universidad Pontificia Salamanca, 2010

**BC** Studer, Jürg. Guía práctica de oratoria: hablar, exponer, convencer / Jürg Studer. - [3ª ed.] Madrid: Drac, 2006

**BC** Técnicas grupales en contextos organizacionales / coordinadores, Francisco Gil Rodríguez, Carlos María Alcover de la Hera Madrid: Pirámide, cop. 2004

BB: Bibliografía recomendada

BC: Bibliografía complementaria