



Universidad
Internacional
de Valencia

Guía didáctica

ASIGNATURA: Liderazgo y gestión de equipos

Título: *Grado en Recursos Humanos y Relaciones Laborales*

Materia: Habilidades directivas

Créditos: 6 ECTS

Código: 15 GRHU

Curso: 2023-2024

Índice

1. Organización general.....	3
1.1. Datos de la asignatura.....	3
1.2. Equipo docente	3
1.3. Introducción a la asignatura.....	3
1.4. Competencias y resultados de aprendizaje.....	3
2. Contenidos/temario	5
3. Metodología	6
4. Actividades formativas	7
5. Evaluación.....	8
5.1. Sistema de evaluación.....	8
5.2. Sistema de calificación	8
6. Bibliografía.....	9
6.1. Bibliografía de referencia	9
6.2. Bibliografía complementaria.....	9

1. Organización general

1.1. Datos de la asignatura

MÓDULO	Obligatoria
MATERIA	Habilidades directivas
ASIGNATURA	6 ECTS
Carácter	Obligatoria
Curso	Segundo
Cuatrimestre	Primero
Idioma en que se imparte	Castellano
Requisitos previos	No existen
Dedicación al estudio por ECTS	25 horas

1.2. Equipo docente

Profesor	D. José María Calvo Mozota
-----------------	----------------------------

1.3. Introducción a la asignatura

Esta asignatura presenta los aspectos clave del liderazgo y la gestión de equipos, fundamentales para el logro de los objetivos en las organizaciones a través de las personas. Se aprenderán técnicas y se desarrollarán habilidades para conseguir motivar al equipo, y ejercer el estilo de liderazgo más adecuado para alcanzar un equipo de alto rendimiento.

1.4. Competencias y resultados de aprendizaje

COMPETENCIAS GENERALES

CB1 - Que los estudiantes hayan demostrado poseer y comprender conocimientos en un área de estudio que parte de la base de la educación secundaria general, y se suele encontrar a un nivel que, si bien se apoya en libros de texto avanzados, incluye también algunos aspectos que implican conocimientos procedentes de la vanguardia de su campo de estudio.

CB2 - Que los estudiantes sepan aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional y posean las competencias que suelen demostrarse por medio de la elaboración y defensa de argumentos y la resolución de problemas dentro de su área de estudio.

CB3 - Que los estudiantes tengan la capacidad de reunir e interpretar datos relevantes (normalmente dentro de su área de estudio) para emitir juicios que incluyan una reflexión sobre temas relevantes de índole social, científica o ética.

CB4 - Que los estudiantes puedan transmitir información, ideas, problemas y soluciones a un público tanto especializado como no especializado.

CB5 - Que los estudiantes hayan desarrollado aquellas habilidades de aprendizaje necesarias para emprender estudios posteriores con un alto grado de autonomía

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE LA ASIGNATURA

CE19 - Aplicar estrategias de liderazgo, coaching ejecutivo y dirección de equipos en la gestión de personas de una organización.

CE20 - Aplicar técnicas y herramientas de negociación y gestión de conflictos en los diferentes contextos laborales.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Conocimiento en profundidad de los fundamentos de liderazgo y de gestión de equipos.

Ser capaces de aplicar en el ámbito de las relaciones laborales y de los recursos humanos los aspectos de liderazgo y de gestión de equipos.

2. Contenidos/temario

- Concepto de liderazgo: El rol del líder
 - Concepto de liderazgo
 - Características principales de la función directiva.
 - Competencias directivas.
- Los modelos de liderazgo: del liderazgo situacional a las tendencias actuales.
 - Liderazgo situacional
 - Los seis estilos de liderazgo de Goleman
 - Liderazgo transformacional
- Los estilos de liderazgo y cuando usarlos.
 - Estilos y su uso
- La gestión del equipo para la consecución de objetivos.
 - Motivación
 - Evaluación del desempeño
 - Política retributiva
- Los roles de Belbin en un equipo de trabajo.
 - Concepto de equipo de trabajo
 - Roles en un equipo de trabajo
- Equipos de alto rendimiento: características y transformación.
 - Concepto y características
 - Etapas

3. Metodología

La metodología de la Universidad Internacional de Valencia (VIU) se caracteriza por una apuesta decidida en un modelo de carácter e-presencial. Así, siguiendo lo estipulado en el calendario de actividades docentes del Título, se impartirán en directo un conjunto de sesiones, que, además, quedarán grabadas para su posterior visionado por parte de aquellos estudiantes que lo necesiten. En todo caso, se recomienda acudir, en la medida de lo posible, a dichas sesiones, facilitando así el intercambio de experiencias y dudas con el docente.

En lo que se refiere a las metodologías específicas de enseñanza-aprendizaje, serán aplicadas por el docente en función de los contenidos de la asignatura y de las necesidades pedagógicas de los estudiantes. De manera general, se impartirán contenidos teóricos y, en el ámbito de las clases prácticas se podrá realizar la resolución de problemas, el estudio de casos y/o la simulación.

Por otro lado, la Universidad y sus docentes ofrecen un acompañamiento continuo al estudiante, poniendo a su disposición foros de dudas y tutorías para resolver las consultas de carácter académico que el estudiante pueda tener. Es importante señalar que resulta fundamental el trabajo autónomo del estudiante para lograr una adecuada consecución de los objetivos formativos previstos para la asignatura.

4. Actividades formativas

Durante el desarrollo de cada una de las asignaturas se programan una serie de actividades de aprendizaje que ayudan a los estudiantes a consolidar los conocimientos trabajados.

A continuación, listamos las actividades genéricas que podrán formar parte de cada asignatura:

1. Actividades de carácter teórico

Se trata de un conjunto de actividades supervisadas por el profesor de la asignatura destinadas a la adquisición por parte de los estudiantes de los contenidos teóricos de la misma. Estas actividades, diseñadas de manera integral, se complementan entre sí y están directamente relacionadas con los materiales teóricos que se ponen a disposición del estudiante (manual, SCORM y material complementario). Estas actividades se desglosan en las siguientes categorías:

a. Clases expositivas: sesiones de carácter síncrono en las que el profesor, a través de metodologías como la lección magistral o la lección magistral participativa, expone a los estudiantes los fundamentos teóricos de la asignatura. Estas asignaturas se programan en el calendario académico y en cada una de ellas se abordan contenidos específicos del temario.

b. Sesiones con expertos en el aula: sesiones de carácter síncrono en las que un experto externo a la Universidad acude a presentar algún contenido teóricopráctico directamente vinculado con el temario de la asignatura. Estas sesiones permiten acercar al estudiante a la realidad de la disciplina en términos no sólo profesionales, sino también académicos. Todas estas sesiones se sustentan en contenidos previamente explicados en las clases expositivas.

c. Observación y evaluación de recursos didácticos audiovisuales: se trata de sesiones expositivas grabadas, impartidas por docentes de la Universidad o por expertos externos, directamente vinculadas con el contenido teórico-práctico de la asignatura. Su visualización es necesaria para adquirir los conocimientos asociados a la asignatura. Tras la visualización de cada recurso, el estudiante debe realizar una breve prueba de comprensión. Esta actividad, por su definición, tiene carácter asíncrono.

2. Actividades de carácter práctico

Se trata de un conjunto de actividades supervisadas por el profesor de la asignatura vinculadas con la adquisición por parte de los estudiantes de los resultados de aprendizaje y competencias de carácter más práctico. Estas actividades, diseñadas con visión de conjunto, están relacionadas entre sí para ofrecer al estudiante una formación completa e integral. Esta categoría se desglosa en el siguiente conjunto de actividades:

a. Clases prácticas: sesiones de trabajo síncronas en las que el profesor desarrolla junto con los alumnos actividades prácticas que se basan en los fundamentos teóricos vistos en las clases expositivas. En términos generales, su desarrollo consta de las siguientes fases, pudiéndose adaptar en función de las necesidades docentes:

I. La primera fase se desarrolla en la sala principal de la videoconferencia, donde el profesor plantea la actividad.

II. A continuación, divide a los alumnos en grupos de trabajo a través de las salas colaborativas y se comienza con la actividad. En esta fase el profesor va entrando en cada sala colaborativa rotando los grupos para resolver dudas, dirigir el trabajo o dar el feedback oportuno. Los alumnos también tienen posibilidad de consultar al profesor en el momento que consideren necesario.

III. La tercera fase también se desarrolla en la sala principal y tiene como objetivo mostrar el ejercicio o explicar con ejemplos los resultados obtenidos. Por último, se ponen en común las conclusiones de la actividad realizada.

Se contemplan, de manera general, cuatro tipos de clases prácticas, cuyo contenido se ajusta posteriormente a las particularidades de cada uno de los programas formativos:

I. Estudio de casos: El estudio de casos facilita el aprendizaje por descubrimiento, el estudiante asume el papel de protagonista activo de su propio aprendizaje, potenciando la adquisición de las competencias asignadas a la asignatura mediante el estímulo de hacer preguntas y formular sus propias respuestas, así como a deducir principios de ejemplos prácticos o experiencias.

II. Resolución de problemas: El estudiante resuelve cuestiones planteadas por el profesor que tienen como base una situación concreta. Mediante esta actividad formativa se desarrollan habilidades y capacidades de aprendizaje autónomo ideando estrategias que permitan obtener una solución.

III. Diseño de proyectos: en esta actividad el alumno desarrolla una propuesta, objeto, artefacto, prototipo o producto relacionado con las competencias y los contenidos de la asignatura. Normalmente, es presentado a través de un informe con la planificación al detalle de cómo se llevaría a cabo, sin necesariamente llegar a ponerlo en práctica, o a través de algún software específico y expuesto al profesor o a los compañeros.

IV. Trabajo integral: en los casos en que, por la vocación práctica de la asignatura, el docente así lo considerase, podrá centrar el portafolio en el desarrollo de un único trabajo integral en el que se integren todas las competencias y contenidos de la asignatura. Este trabajo, dependiendo de su envergadura, podrá desarrollarse individual o grupalmente. Su objetivo es enfrentar al estudiante a situaciones complejas, difícilmente resolubles por la ausencia de información completa y ante las que deberá ponderar un amplio conjunto de variables. Este trabajo,

V.04

conforme se recoge más adelante, deberá ser expuesto como culmen final del proceso de aprendizaje.

b. **Prácticas observacionales:** se trata de sesiones de prácticas grabadas, impartidas por un docente de la Universidad o por un experto (según su finalidad), que permiten ilustrar con ejemplos aún más concretos los contenidos abordados en las sesiones de clases prácticas. Estas sesiones, desarrolladas en formato tutorial, ofrecen al alumno un nutrido conjunto de ejemplos para trabajar a la vez que sigue la exposición del docente. Su visualización es obligatoria para poder abordar adecuadamente las actividades del portafolio. En este sentido, la plataforma virtual de la Universidad permite comprobar qué alumnos no hacen seguimiento de esta actividad formativa. Esta actividad, por su definición, tiene carácter asíncrono.

c. **Actividades de seguimiento de la asignatura:** se trata de un conjunto de actividades de evaluación continua que permiten al profesor testar el avance del estudiante en la adquisición de los resultados de aprendizaje previstos, especialmente de aquellos de carácter práctico. Estas actividades, entre otras, pueden ser de la siguiente naturaleza: exposiciones de trabajos, actividades vinculadas a las clases práctica (resúmenes, mapas conceptuales, one minute paper, etc.), pruebas de seguimiento intermedias (test de autoevaluación, etc.), desarrollo de un cuaderno reflexivo de la asignatura, etc. Estas actividades serán seleccionadas por el profesor en función de las necesidades docentes. Esta actividad, por su definición, tiene carácter asíncrono.

3. Tutorías

Se trata de sesiones, tanto de carácter síncrono como asíncrono (e-mail), individuales o colectivas, en las que el profesor comparte información sobre el progreso académico del alumno y en las que se resuelven dudas y se dan orientaciones específicas ante dificultades concretas en el desarrollo de la asignatura. Tal y como se ha indicado,

se realizan a través de videoconferencia y e-mail. El plazo máximo de respuesta del profesor está establecido en 48h. Se computan una serie de horas estimadas, pues, aunque existen sesiones comunes para todos los estudiantes, éstos posteriormente pueden solicitar al docente tantas tutorías como estimen necesarias.

Dado el carácter mixto de esta actividad formativa, se computa un porcentaje de presencialidad estimado del 30%.

4. Trabajo autónomo

Se trata de un conjunto de actividades que el alumno desarrolla autónomamente y que están enfocadas a lograr un aprendizaje significativo y a superar la evaluación de la asignatura. La realización de estas actividades es indispensable para adquirir las competencias y se encuentran entroncadas en el aprendizaje autónomo que consagra la actual ordenación de enseñanzas universitarias. Esta actividad, por su definición, tiene carácter asíncrono. Esta categoría se desglosa en el siguiente conjunto de actividades:

Lectura, análisis y estudio del manual de la asignatura: actividad en la que el estudiante estudia la bibliografía de la asignatura proporcionado por la Universidad a fin de adquirir los contenidos que luego deberá demostrar en la prueba (examen final).

Lectura, análisis y estudio de material complementario: actividad en la que el estudiante lee, analiza y estudia el material complementario facilitado por el docente de la asignatura (bibliografía adicional, lecturas, etc.).

Desarrollo de actividades del portafolio: actividad compuesta por un conjunto de horas que el alumno dedica a desarrollar las actividades que componen el portafolio.

Trabajo cooperativo: en esta actividad, el estudiante, junto con otros compañeros, trabajan conjuntamente para la realización de actividades grupales del portafolio, estudio conjunto, compartición de experiencias, etc. Esta actividad puede articularse mediante videoconferencias, foros o cualquier otro medio que favorezca la interacción de los estudiantes.

V.04

5. Exposición de trabajo integral

En aquellas asignaturas en que así lo especifique su correspondiente ficha, dado su carácter eminentemente práctico, se podrá sustituir la prueba objetiva final por una defensa de un trabajo integral, que abarque todos los contenidos y competencias desarrollados a lo largo del curso de la asignatura. La exposición tendrá carácter síncrono, por lo que se desarrollará en tiempo real. Para garantizar el control de identidad, el estudiante, al comienzo de la prueba, deberá mostrar su DNI (o documento equivalente según la nacionalidad) al profesor a través de la cámara.

Si así lo considerase el docente, a fin de establecer la calificación final de esta parte de la evaluación, podrá realizarle al estudiante cuantas preguntas considerase oportunas tanto en relación con el trabajo como en relación con los contenidos de la asignatura.

5. Evaluación

5.1. Sistema de evaluación

El Modelo de Evaluación de estudiantes en la Universidad se sustenta en los principios del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), y está adaptado a la estructura de formación virtual propia de esta Universidad. De este modo, se dirige a la evaluación de competencias.

Sistema de Evaluación	Ponderación (%)
Evaluación de portafolio: Trabajo integral	40.0
Evaluación del portafolio: Actividades de evaluación continua	10.0
Exposición del trabajo integral	50.0

***Es requisito indispensable para superar la asignatura aprobar cada apartado (Trabajo integral, Actividades de evaluación continua y Exposición del trabajo integral) con un mínimo de 5.**

5.2. Sistema de calificación

La calificación de la asignatura se establecerá en los siguientes cálculos y términos:

Nivel de aprendizaje	Calificación numérica	Calificación cualitativa
Muy competente	9,0 - 10	Sobresaliente
Competente	7,0 - 8,9	Notable
Aceptable	5,0 -6,9	Aprobado
Aún no competente	0,0 -4,9	Suspenso

Sin detrimento de lo anterior, el estudiante dispondrá de una **rúbrica simplificada** en el aula que mostrará los aspectos que valorará el docente, como así también los **niveles de desempeño que tendrá en cuenta para calificar las actividades vinculadas a cada resultado de aprendizaje.**

La mención de «**Matrícula de Honor**» podrá ser otorgada a estudiantes que hayan obtenido una calificación igual o superior a 9.0. Su número no podrá exceder del cinco por ciento de los estudiantes matriculados en una materia en el correspondiente curso académico, salvo que el número de estudiantes matriculados sea inferior a 20, en cuyo caso se podrá conceder una sola «Matrícula de Honor».

6. Bibliografía

6.1. Bibliografía de referencia

- Chiavenato, I. (2000). La organización. Introducción a la teoría general de la organización. Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2005). Comportamiento organizacional. McGraw-Hill.
- Costa, M. y López, E. (2009). Los secretos de la dirección. Pirámide.
- Coulter, R., Robbins, S. y DeCenzo, D. (2013). Fundamentos de administración. Pearson.
- Davis, K. y Newstrom, J. W. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. McGraw-Hill.
- Echevarría Ruíz, C. del R. (2017). Metodología para determinar la factibilidad de un proyecto. Revista Publicando, 4(13/3), 172-188.
- Fernández Ferreras, F. J. (2018). Liderazgo y gestión de personas en la sociedad del conocimiento. Economía Industrial, 407, 21-34.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2016). El líder resonante crea más: el poder de la inteligencia emocional. Debolsillo.
- González Ariza, A.L. (2006). Métodos de compensación basados en competencias. Barranquilla, Colombia: Ediciones Uninorte.
- Puchol Moreno, L. y Puchol Plaza, I. (2016). El libro de las habilidades directivas. Ediciones Díaz de Santos.
- Robbins, S.P. y Judge, T.A. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez Fernández, A., Zarco Martín, V., Mañas Rodríguez, M.A. y Delgado Padial, A. (2008). Psicología de los recursos humanos. Madrid: Pirámide.
- Salinas, L. R. (2018). La función de administración del talento humano en las organizaciones en el contexto de la teoría administrativa. Ex Cathedra en Negocios, 3(2), 62-82.
- Serer Figueroa, M. (julio de 2019). Nuevo modelo secuencial y conceptual para la gestión de proyectos: mejorando el PMBOK. 23rd International Congress on Project Management and Engineering, Málaga.
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. Estudios Gerenciales, 33(143), 208-216.

6.2. Bibliografía complementaria

- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. Public Administration Quarterly, 17(1), 112-121.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. Harvard Business Review, 78(2), 78-93.
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1982). Leadership style: Attitudes and behaviors. Training & Development Journal, 36(5), 50-52.
- Locke, E. A. y Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. The Academy of Management Review, 29(3), 388-403.
- Project Management Institute (PMI) (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). Project Management Institute.