

## Guía Docente: Liderazgo y Cambio en las Organizaciones

DATOS GENERALES	
<b>Facultad</b>	Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas
<b>Titulación</b>	Grado en Administración y Dirección de Empresas
<b>Plan de estudios</b>	2012
<b>Especialidad/Mención</b>	Mención en Finanzas
<b>Materia</b>	Psicología de las organizaciones
<b>Carácter</b>	Optativo
<b>Período de impartición</b>	Segundo Trimestre
<b>Curso</b>	Cuarto
<b>Nivel/Ciclo</b>	Grado
<b>Créditos ECTS</b>	6
<b>Lengua en la que se imparte</b>	Castellano
<b>Prerrequisitos</b>	Para esta materia no se precisa haber superado previamente materias determinadas; por tanto, los requisitos serán los propios del título.

DATOS DEL PROFESORADO			
<b>Profesor Responsable</b>	José Antonio Climent Rodríguez	<b>Correo electrónico</b>	joseantonio.climent@ui1.es
<b>Área</b>		<b>Facultad</b>	Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas
<b>Perfil Profesional 2.0</b>	<a href="https://www.linkedin.com/in/josecliment/">https://www.linkedin.com/in/josecliment/</a>		

## CONTEXTUALIZACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA ASIGNATURA

### Asignaturas de la materia

- Liderazgo y Cambio en las Organizaciones
- Psicología de Grupos

### Contexto y sentido de la asignatura en la titulación y perfil profesional

Los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones del S. XXI requieren un profundo replanteamiento de los modelos de liderazgo tradicionales, para definir respuestas a los nuevos retos de la sociedad del conocimiento, la revolución industrial 4.0 y la realidad multigeneracional. Es necesario líderes que, además de buscar nuevas respuestas, sean capaces de identificar nuevas preguntas.

Es evidente que la mayoría de las competencias y capacidades distintivas de las organizaciones en la actualidad residen en su capital humano, en los hombres y mujeres que conforman la esencia, la cultura y la identidad misma de cada una de ellas. Las organizaciones que identifiquen este valor añadido que proporcionan las personas, y que establezcan planteamientos estratégicos de gestión y modelos adecuados de liderazgo en los que la persona está en el centro, estarán mejor situadas para afrontar los retos del futuro.

En este contexto, la asignatura **Liderazgo en las Organizaciones**, pretende proporcionar al alumnado una visión acorde con esta nueva evolución organizacional, aplicando los conceptos más relevantes e innovadores de la psicología al estudio, comprensión y análisis del papel del líder en estos modelos de organizaciones. Se trata de identificar los elementos que componen el constructo de ese nuevo liderazgo, así como las herramientas que puedan ser útiles para medirlo y las intervenciones contrastadas que resulten eficaces para poder desarrollarlo.

La asignatura pretende reorientar el enfoque de los modelos tradicionales de liderazgo hacia las nuevas necesidades surgidas de la aplicación de a psicología positiva aplicada al desarrollo de las personas y a la productividad de las organizaciones.

Se analizará el papel del liderazgo como un factor crucial para la efectividad de los equipos en las organizaciones. El buen funcionamiento de estos, sus éxitos, su capacidad de innovación para hacer frente a nuevos retos, así como su propio bienestar, se vincula estrechamente con el líder y su actitud ante el equipo.

Por otro lado, se estudiará el proceso de liderar como un esfuerzo consciente de desarrollo, mejora y motivación de las personas, en función de la tipología de liderazgo ejercido, ya que liderar no es una actuación unívoca y estandarizada.

El enfoque transversal de la asignatura consiste en ir considerando el rol, las funciones y las actividades desarrolladas por el líder en las organizaciones para ejercer como agente de cambio entre las personas, en procesos de motivación, comunicación, toma de decisiones, bienestar y felicidad organizacional, entre otros.

Y todo ello, a través del estudio de los procesos psicológicos que explican el proceso de influencia del líder en su entorno, no tanto por una posición formal, sino entendiendo su papel como el de un gestor de significados, interpretando la realidad de su contexto y proporcionando respuestas a las personas en las que influye, priorizando unas acciones sobre otras, o estableciendo una visión del mundo que sea compartida por el equipo, les motive y les “enganche” en pos a unos objetivos colectivos.

## COMPETENCIAS QUE ADQUIERE EL ESTUDIANTE Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE

### Competencias de la asignatura

- CB-02: Saber 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.
- CB-03: 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.
- CB-04: Transmitir información, ideas, problemas y soluciones a un público tanto especializado como no especializado.
- CG-01: Promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (Ley 3/2007), la no discriminación y accesibilidad de las personas con discapacidad (Ley 51/2003), la cultura de la paz (Ley 27/2005).
- CG-03: Desarrollar la capacidad de organización y planificación.
- CG-07: Tomar decisiones (evaluando las consecuencias de distintas alternativas de acción y seleccionar las mejores dados los objetivos).
- CG-08: Trabajar en un equipo de carácter interdisciplinar.
- CG-09: Trabajar en un contexto internacional.
- CG-11: Adquirir y desarrollar un compromiso ético y un comportamiento profesional.
- CG-13: Desarrollar la capacidad para adaptarse a nuevas situaciones.
- CG-14: Fomentar la creatividad y la capacidad de generar nuevas ideas.
- CG-15: Desarrollar la capacidad de liderazgo.
- CG-16: Desarrollar la iniciativa y el espíritu emprendedor.
- CG-17: Fomentar la motivación por la calidad.
- CG-18: Mostrar interés y sensibilidad hacia temas sociales y medioambientales.
- CG-19: Trabajar en colaboración con responsabilidades compartidas.
- CE-08: Desarrollar la capacidad de planificar recursos humanos según las políticas y objetivos marcados, a través de la valoración y planificación de los puestos de trabajo, selección de personal, formación de personal, desarrollo directivo, planificación de carreras, retribución y sistemas de incentivos.
- CE-10: Desarrollar la capacidad de diseñar, redactar, ejecutar y gestionar proyectos e informes, y asesorar sobre situaciones concretas de empresas utilizando técnicas instrumentales en el análisis y solución de problemas empresariales y en la toma de decisiones.
- CM2-03: Analiza y estudia la posición de la empresa y sus productos respecto al mercado y la competencia.
- CM3-05: Evalúa las consecuencias económicas y financieras de la aplicación de la normativa contable española.
- CM4-01: Plantea objetivos y estrategias en los diferentes niveles de la organización y valora las implicaciones y necesidades para su consecución.
- CM4-02: Identifica problemas y necesidades organizacionales e interorganizacionales y su implicación en la dirección y gestión de personas.
- CM4-03: Describe y mide los procesos de interacción, la dinámica y la estructura organizacional e interorganizacional.
- CM4-04: Diseña políticas y estrategias de gestión de la innovación aplicando las técnicas, modelos y herramientas adecuadas.
- CM5-01: Adopta una perspectiva a largo plazo en la elaboración de sus planes estratégicos.
- CM5-04: Es capaz de asesora en la creación y dirección de proyectos empresariales emprendedores.
- CU-02: Identificar y dar valor a las oportunidades tanto personales como profesionales, siendo responsables de las actuaciones que se pongan en marcha, sabiendo comprometer los recursos necesarios, con la finalidad de realizar un proyecto viable y sostenible para uno mismo o para una organización.

<b>Resultados de aprendizaje de la asignatura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce las principales técnicas de intervención en las organizaciones.</li> <li>• Conoce y aplica técnicas de diseño de tareas.</li> <li>• Diseña y aplica procedimientos de dirección participativa.</li> <li>• Emplea procedimientos de desarrollo de equipos.</li> <li>• Conoce y aplica técnicas de desarrollo y entrenamiento directivo.</li> <li>• Emplea técnicas de desarrollo de competencias sociales.</li> <li>• Conoce y aplica técnicas de desarrollo de autoeficacia.</li> <li>• Aplica técnicas de solución de problemas y toma de decisiones.</li> <li>• Emplea procedimientos y técnicas creativas.</li> </ul>
---	--

## PROGRAMACION DE CONTENIDOS

<b>Breve descripción de la asignatura</b>	<p>La asignatura "Liderazgo y cambio en las organizaciones" abarca una amplia variedad de temas; dentro de estos se encuentra el que se refiere al clima, la cultura, el desarrollo y el cambio en las organizaciones o empresas. En esta asignatura, inicialmente, se exponen los conceptos literales de dichos términos para luego analizarlos y conocerlos desde múltiples perspectivas.</p> <p>El desarrollo organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa que nos ayudará a controlar y gestionar los procesos de cambio teniendo en cuenta que casi siempre la clave de los mismos son las personas.</p>
<b>Contenidos</b>	<p><b>Unidad Didáctica 1. Introducción al Liderazgo en las organizaciones</b></p> <p>1.1. Jefe o líder; ¿dos caras de una misma moneda?</p> <p>1.2. ¿El líder nace, se hace o depende de las situaciones?</p> <p>1.3. Concepto de liderazgo</p> <p>1.3.1. Características relacionadas con cualidades, habilidades y necesidades del líder</p> <p>1.3.2 Características relacionadas con las necesidades y expectativas del grupo</p> <p>1.3.3 Características relacionadas con las exigencias o requisitos de la situación</p> <p>1.4. Modelos explicativos del liderazgo</p> <p>1.4.1 Modelos de liderazgo basados en las características individuales</p> <p>1.4.2 Modelos de liderazgo basados en enfoques situacionales</p> <p>1.4.3. Modelos de liderazgo basados en la inteligencia emocional</p> <p><b>Unidad Didáctica 2. Liderar equipos de trabajo</b></p> <p>2.1. El equipo de trabajo; caracterización, procesos, roles de sus integrantes</p> <p>2.2. Variables que condicionan el trabajo en equipo</p> <p>2.3. Por qué trabajar en equipo en las organizaciones actuales</p> <p>2.4. Pautas de funcionamiento y objetivos en equipos de trabajo</p>

2.5. Recursos, contexto de trabajo y condiciones para el trabajo en equipo

2.6. El equipo y su líder. Estilos de liderazgo

2.7. Habilidades y competencias básicas para dirigir equipos de trabajo

### **Unidad Didáctica 3. Comunicación eficaz y liderazgo**

3.1. La persuasión; la forma de comunicar de un líder

3.1.1. La comunicación persuasiva como estrategia de cambio de actitudes

3.1.2. Claves de la comunicación persuasiva

3.2. El comportamiento y la comunicación entre líderes y colaboradores: el desempeño de roles

3.3. El líder como gestor de información; La habilidad para escuchar y el arte de hacer preguntas

3.4. Técnicas específicas para una comunicación eficaz

3.5. Habilidades del líder motivador

3.6. Cómo liderar una comunicación motivadora y en positivo

### **Unidad Didáctica 4. Desarrollando personas en las organizaciones a través del liderazgo**

4.1. El líder como evaluador de personas y equipos

4.2. Técnicas para evaluar el desempeño de los colaboradores

4.3. Liderar reuniones de trabajo. Técnicas de reunión

4.4. Técnicas de liderazgo para dinamizar personas

### **Unidad Didáctica 5. Liderar el desarrollo del talento, la creatividad y el cambio organizacional.**

5.1. Técnicas para liderar la creatividad en organizaciones: El líder y la gestión del talento.

5.1.1. Liderar el proceso creativo en el equipo

5.1.2. Técnicas para liderar la innovación en los equipos

5.1.3. Liderar el desarrollo del talento del equipo

5.2. Liderazgo y Gestión del conocimiento

5.3. Liderando la diversidad en equipos y organizaciones.

5.3.1. Diversidad empírica

5.3.2. Diversidad demográfica

5.3.3. Diversidad cognitiva

### Unidad Didáctica 6. Liderar la felicidad organizacional

6.1. Principios generales de la Psicología Positiva aplicada en contextos laborales de la Administración Pública.

6.2. Liderar organizaciones saludables

6.3. El liderazgo y la gestión del capital psicológico positivo

6.4. Passion work y liderazgo

## METODOLOGÍA

### Actividades formativas

El temario de la asignatura **Liderazgo en las Organizaciones** se divide, como es habitual, en seis Unidades Didácticas (UD). Estas UD organizan los diversos contenidos de la materia y proponen diversas actividades de evaluación continua de los conocimientos adquiridos y las competencias marcadas.

Tanto los contenidos teóricos como las tareas de evaluación continua están preparados para que los alumnos adquieran y consoliden las herramientas básicas para hacer frente al estudio de la asignatura.

Las diversas actividades que el alumno encontrará a medida que avance en las UD son las siguientes:

- **Estudio de Caso:** Actividades en las que el alumno podrá llevar a cabo un aprendizaje contextualizado trabajando en el aula virtual una situación real o simulada que le permitirá realizar un primer acercamiento a los diferentes temas de estudio.

- **Foros de Debate:** Actividades en las que se discutirá y argumentará acerca de diferentes temas relacionados con la unidad correspondiente y en los que se requerirá tanto una aportación como una réplica.

- **Actividades colaborativas:** Se establece una actividad que requiera la aportación grupal, y en la que se desarrollen competencias de trabajo en equipo, pensamiento analítico y sintético.

- **Contenidos teóricos/Texto Canónico:** Cada unidad dispone de un desarrollo teórico de los contenidos que se orientan no sólo al aprendizaje, sino sobre todo a la adquisición de las competencias y capacidades propias de la asignatura.

- **Cuestionario de repaso:** Test con cuatro opciones de respuesta y que podrán ser satisfactoriamente resueltos con el material teórico de la asignatura.

## EVALUACIÓN

### Sistema evaluativo

*En caso de que la situación sanitaria impida la realización presencial de los exámenes con todas las garantías, la Universidad Isabel I celebrará dichas pruebas en modalidad online. Para la realización de dichos exámenes, la universidad incorporará la herramienta de proctoring a nuestra plataforma tecnopedagógica, con el objetivo de garantizar los procesos de autenticación del alumno, como el control del entorno durante el desarrollo de las pruebas de evaluación. A su vez, la Universidad Isabel I pondrá a disposición del alumnado una Unidad de Exámenes Online específica para ofrecer apoyo técnico durante todo el proceso y así solventar todas las incidencias que se puedan presentar.*

El sistema de evaluación se basará en una selección de las pruebas de evaluación más adecuadas para el tipo de competencias que se trabajen. El sistema de calificaciones estará acorde con la legislación vigente (*Real Decreto 1125/2003, de 5 de septiembre, por el que se establece el sistema europeo de créditos y el sistema de calificaciones en las titulaciones universitarias de carácter oficial y de validez en todo el territorio nacional*).

El sistema de evaluación de la Universidad Isabel I queda configurado de la siguiente manera:

#### Sistema de evaluación convocatoria ordinaria

##### Opción 1. Evaluación continua

Los estudiantes que opten por esta vía de evaluación deberán realizar el **seguimiento de la evaluación continua (EC)** y podrán obtener hasta un **60 %** de la calificación final a través de las actividades que se plantean en la evaluación continua.

Además, deberán realizar un **examen final presencial (EX)** que supondrá el **40 %** restante. Esta prueba tiene una parte dedicada al control de la identidad de los estudiantes que consiste en la verificación del trabajo realizado durante la evaluación continua y otra parte en la que realizan diferentes pruebas teórico-prácticas para evaluar las competencias previstas en cada asignatura.

Para la aplicación de los porcentajes correspondientes, el estudiante debe haber obtenido una nota mínima de un 4 en cada una de las partes de las que consta el sistema de evaluación continua.

Se considerará que el estudiante supera la asignatura en la convocatoria ordinaria por el sistema de evaluación continua, siempre y cuando al aplicar los porcentajes correspondientes se alcance una calificación mínima de un 5.

##### Opción 2. Prueba de evaluación de competencias

Los estudiantes que opten por esta vía de evaluación deberán realizar una **prueba de evaluación de competencias (PEC)** y un **examen final presencial (EX)**.

La **PEC** se propone como una prueba que el docente plantea con el objetivo de evaluar en qué medida el estudiante adquiere las competencias definidas en su asignatura. Dicha prueba podrá ser de diversa tipología, ajustándose a las características de la asignatura y garantizando la evaluación de los resultados de aprendizaje definidos. Esta prueba supone el 50 % de la calificación final.

El **examen final presencial**, supondrá el **50 %** de la calificación final. Esta prueba tiene una parte dedicada al control de la identidad de los estudiantes que consiste en la verificación del seguimiento de las actividades formativas desarrolladas en el aula virtual y otra parte en la que realizan diferentes pruebas teórico-prácticas para evaluar las

competencias previstas en cada asignatura.

Al igual que con el sistema de evaluación anterior, para la aplicación de los porcentajes correspondientes el estudiante debe haber obtenido una puntuación mínima de un 4 en cada una de las partes de las que consta la opción de prueba de evaluación de competencias.

Se considerará que el estudiante supera la asignatura en la convocatoria ordinaria por el sistema de la prueba de evaluación de competencias siempre y cuando al aplicar los porcentajes correspondientes se alcance una calificación mínima de un 5.

### **Sistema de evaluación convocatoria extraordinaria**

Todos los estudiantes, independientemente de la opción seleccionada, que no superen las pruebas evaluativas en la convocatoria ordinaria tendrán derecho a una convocatoria extraordinaria.

La convocatoria extraordinaria completa consistirá en la realización de una **prueba de evaluación de competencias** que supondrá el **50 %** de la calificación final y un **examen final presencial** cuya calificación será el **50 %** de la calificación final.

Para la aplicación de los porcentajes correspondientes, el estudiante debe haber obtenido una nota mínima de un 4 en cada una de las partes de las que consta el sistema de evaluación de la convocatoria extraordinaria.

Los estudiantes que hayan suspendido todas las pruebas evaluativas en convocatoria ordinaria (evaluación continua o prueba de evaluación de competencias y examen final) o no se hayan presentado deberán realizar la convocatoria extraordinaria completa, como se recoge en el párrafo anterior.

En caso de que hayan alcanzado una puntuación mínima de un 4 en alguna de las pruebas evaluativas de la convocatoria ordinaria (evaluación continua o prueba de evaluación de competencias y examen final), se considerará su calificación para la convocatoria extraordinaria, debiendo el estudiante presentarse a la prueba que no haya alcanzado dicha puntuación o que no haya realizado.

En el caso de que el alumno obtenga una puntuación que oscile entre el 4 y el 4,9 en las dos partes de que se compone la convocatoria ordinaria (EC o PEC y examen), solo se considerará para la convocatoria extraordinaria la nota obtenida en la evaluación continua o prueba de evaluación de competencias ordinaria (en función del sistema de evaluación elegido), debiendo el alumno realizar el examen extraordinario para poder superar la asignatura.

Al igual que en la convocatoria ordinaria, se entenderá que el alumno ha superado la materia en convocatoria extraordinaria si, aplicando los porcentajes correspondientes, se alcanza una calificación mínima de un 5.

## **BIBLIOGRAFÍA Y OTROS RECURSOS**

### **Bibliografía básica**

- Goleman, D. (2014). *Liderazgo*. Ediciones B.

Los diferentes paradigmas y estilos de liderazgo generan diferentes modelos de organización. El líder del futuro se distingue por su capacidad para sacar lo mejor de las demás personas a través de la gestión de las emociones, la motivación y su capacidad



para inspirar e infundir pasión y entusiasmo en los miembros de la organización o comunidad. La obtención de los resultados y objetivos de la empresa está íntimamente ligada al clima emocional y relacional de la organización y por tanto el trabajo consciente en el área de la comunicación y las emociones es un elemento diferencial del líder que necesitan las organizaciones del S. XXI. Sin tener en cuenta la inteligencia emocional y la comunicación no es posible conseguir que las personas den lo mejor de sí mismas. Este libro de lectura imprescindible se basa en la investigación empírica con miles de líderes y se observa que la inteligencia emocional no es solo una característica clave del liderazgo sino que además es posible aprenderla.

- Yukl, G, (2008) *Liderazgo en las organizaciones*. Prentice-Hall

Este libro trata sobre el liderazgo en las organizaciones, presentando una revisión general de la teoría y la investigación sobre el liderazgo en las organizaciones formales. El tema de la eficacia del liderazgo es de especial interés, y el análisis vuelve recurrentemente a la pregunta de qué es lo que hace que una persona sea un líder eficaz. El contenido del libro refleja una preocupación dual por la teoría y la práctica. El campo del liderazgo sigue en estado de fermentación, con muchas continuadas controversias sobre cuestiones conceptuales y metodológicas. El libro aborda estos temas siempre que es posible, en vez de limitarse a presentar las teorías y resumir las conclusiones sin preocuparse por la calidad de la investigación que hay detrás. En vez de detallar una interminable serie de teorías y estudios, el libro se centra en aquellas que son más relevantes e informativas.

#### Bibliografía complementaria

Acosta, J.M. (2013). *Dirigir: Liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones...* España: ESIC Editorial.

De Diego, R. y De la Fuente, R. (2007). *Estrategias de liderazgo y desarrollo de personas en las organizaciones*. España: Pirámide

Martínez, I.M. y Salanova, M. (1997). *Práctica de psicología de los grupos y liderazgo*. España: Universitat Jaume I.

Rodríguez, C. (2000). *Psicología y liderazgo en el siglo XXI*. España: Mira Editores.

Salas, A., Alegre, J. y Fernández, R. (2018). *El papel del liderazgo y del aprendizaje organizativo en la felicidad en el trabajo*. España: Tirant lo Blanch.

Sánchez-Vázquez, J. (2010). *Liderazgo: teoría y aplicaciones*. España, Salamanca: Universidad Pontificia Salamanca.

Smith, P.B., García, Y. y Peterson, M.F. (1990). *Liderazgo, organizaciones y cultura: un modelo y dirección de sucesos*. España: Pirámide.

Vroom, V.H. y Jago, A.G. (1990). *El nuevo liderazgo: dirección de la participación en las organizaciones*. España: Edit. Díaz de Santos.

#### Otros recursos

CHARLAS TEDX. ROSELINDE TORRES. Lo que se necesita para ser un buen líder

[https://www.tedx.com/talks/roselinde\\_torres\\_what\\_it\\_takes\\_to\\_be\\_a\\_great\\_leader](https://www.tedx.com/talks/roselinde_torres_what_it_takes_to_be_a_great_leader)

CHARLAS TEDX. FIELDS WICKER MIURIN. Aprendiendo del manual perdido del liderazgo

[https://www.tedx.com/talks/fields\\_wicker\\_miurin\\_learning\\_from\\_leadership\\_s\\_missing\\_manual](https://www.tedx.com/talks/fields_wicker_miurin_learning_from_leadership_s_missing_manual)

ESIC. ¿qué es el liderazgo transformacional y como aplicarlo dentro de tu empresa?

<https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Guia-de-liderazgo-transformacional.pdf>

PIQUERAS, C. Manual para Líderes de Equipos.

<https://www.excelitas.es/wp-content/ebooks/2-manual-lideres.pdf>

UNESCO Fácil guía 2: liderazgo y organización.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000228344>