

Guía Docente: Liderazgo en las Organizaciones

DATOS GENERALES	
Facultad	Facultad de Ciencias de la Salud
Titulación	Grado en Psicología
Asignatura	Liderazgo en las Organizaciones
Plan de estudios	2012
Especialidad/Mención	Mención en Psicología Laboral y de las Organizaciones
Materia	Psicología Laboral y de las Organizaciones
Carácter	Optativo
Período de impartición	Primer Trimestre
Curso	Cuarto
Nivel/Ciclo	Grado
Créditos ECTS	6
Lengua en la que se imparte	Castellano
Prerrequisitos	Esta Materia no tiene requisitos previos.

DATOS DEL PROFESORADO

Profesor Responsable	Sergio Edú Valsania	Correo electrónico	sergio.edu@ui1.es
Área		Facultad	Facultad de Ciencias de la Salud
Perfil Profesional 2.0	<p>Doctor en Psicología.</p> <p>Máster Universitario en Investigación en Psicología.</p> <p>Licenciado en Psicología. Especialidad Psicología Clínica.</p> <p>Perfil en Google Académico https://scholar.google.es/citations?user=GoNKydsAAAAJ&hl=es</p> <p>Perfil en LinkedIn https://www.linkedin.com/in/sergio-ed%C3%BA-valsania-ph-d-b4b25518/</p> <p>Psicólogo Colegiado: Nº M-16686 Habilitado por la CAM para el ejercicio de actividades sanitarias en unidades de asistencia/ consultas de psicología autorizadas.</p>		

CONTEXTUALIZACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA ASIGNATURA

<p>Asignaturas de la materia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio y Desarrollo Organizativo • Dirección de Personas • Inserción y desarrollo profesional • Inteligencia Emocional en la Organización • Liderazgo en las Organizaciones
<p>Contexto y sentido de la asignatura en la titulación y perfil profesional</p>	<p>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.</p> <p>Es evidente que la mayoría de las competencias y capacidades distintivas de las organizaciones en la actualidad residen en su capital humano, en las personas 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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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 de unos objetivos colectivos.</p>

COMPETENCIAS QUE ADQUIERE EL ESTUDIANTE Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Competencias de la materia

Universidad

- 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.
- CU-07 Valorar lo que suponen las nuevas formas de trabajo actuales, como es el teletrabajo y el trabajo en red y saber trabajar de forma colaborativa en ellas.
- CU-08 Entender las prácticas y el trabajo colaborativo como una manera de aplicar la teoría y como una forma de indagar sobre la práctica valores teóricos.
- CU-10 Reconocer y saber resolver problemas que afecten a derechos fundamentales de las personas y a valores democráticos.
- CU-11 Comprender y saber actuar ante situaciones en las que proceda defender la igualdad, particularmente la de género y la de oportunidades.
- CU-12 Saber cómo se han adoptado posturas de defensa de la paz y la mediación.

Generales y básicas

- CG-01 Capacidad de análisis y síntesis.
- CG-02 Capacidad de organización y planificación.
- CG-06 Capacidad de gestión de la información.
- CG-07 Capacidad de resolución de problemas.
- CG-08 Ser capaz de tomar decisiones.
- CG-09 Capacidad para trabajar en equipo y colaborar eficazmente con otros.
- CG-10 Capacidad para trabajar en equipos de carácter interdisciplinar.
- CG-11 Capacidad para trabajar en un contexto internacional.
- CG-12 Habilidades en las relaciones interpersonales.
- CG-16 Capacidad para desarrollar y mantener actualizadas las propias competencias, destrezas y conocimientos según estándares de la profesión.
- CG-17 Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones.
- CG-18 Capacidad para pensar de forma creativa y desarrollar nuevas ideas y conceptos.
- CG-19 Capacidad de liderazgo.
- CG-20 Conocimiento de otras culturas y costumbres.
- CG-24 Capacidad para asumir responsabilidades.
- CG-25 Capacidad de autocrítica: ser capaz de valorar la propia actuación de forma crítica.
- CG-26 Saber valorar la actuación personal y conocer las propias competencias y limitaciones.
- CG-27 Capacidad para expresar los propios sentimientos.
- CG-28 Relativizar las posibles frustraciones.
- CG-29 Saber interpretar las intenciones de otras personas.
- CG-36 Saber obtener información de forma efectiva a partir de libros y revistas especializadas, y de otra documentación.
- CG-37 Ser capaz de obtener información de otras personas de forma efectiva.
- CB-02 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.
- CB-03 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.
- CB-04 Que los estudiantes puedan transmitir información, ideas, problemas y soluciones a un público tanto especializado como no especializado.
- CB-05 Que los estudiantes hayan desarrollado aquellas habilidades de

aprendizaje necesarias para emprender estudios posteriores con un alto grado de autonomía.

Específicas

- CE-01 Saber analizar necesidades y demandas de los destinatarios de la función en diferentes contextos.
- CE-02 Ser capaz de establecer las metas de la actuación psicológica en diferentes contextos, proponiendo y negociando las metas con los destinatarios y afectados.
- CE-03 Ser capaz de planificar y realizar una entrevista.
- CE-05 Ser capaz de identificar diferencias, problemas y necesidades.
- CE-07 Saber describir y medir los procesos de interacción, la dinámica de los grupos y la estructura grupal e intergrupal.
- CE-08 Ser capaz de identificar problemas y necesidades grupales e intergrupales.
- CE-09 Saber describir y medir los procesos de interacción, la dinámica y la estructura organizacional e interorganizacional.
- CE-10 Saber identificar problemas y necesidades organizacionales e interorganizacionales.
- CE-11 Saber analizar el contexto donde se desarrollan las conductas individuales, los procesos grupales y organizacionales.
- CE-12 Saber seleccionar y administrar los instrumentos, productos y servicios y ser capaz de identificar a las personas y grupos interesados.
- CE-18 Saber aplicar estrategias y métodos de intervención directos sobre los destinatarios: consejo psicológico, terapia, negociación, mediación...
- CE-20 Saber aplicar estrategias y métodos de intervención indirectos a través de otras personas: asesoramiento, formación de formadores y otros agentes.

Mención

- CM3-06 Plantear objetivos y estrategias en los diferentes niveles de la organización y valora las implicaciones y necesidades para su consecución.
- CM3-01 Identificar problemas y necesidades organizacionales e interorganizacionales y su implicación en la dirección y gestión de personas.
- CM3-02 Describir y medir los procesos de interacción, la dinámica y la estructura organizacional e interorganizacional.
- CM3-03 Identificar problemas y necesidades grupales e intergrupales y toma decisiones coherentes con la cultura de la organización.
- CM3-04 Conocer la importancia de adelantarse a los procesos de cambio para innovar en la empresa.
- CM3-05 Diseñar políticas y estrategias de gestión de la innovación aplicando las técnicas, modelos y herramientas adecuadas.
- CM3-07 Desarrollar programas de formación y aprendizaje a través de la experiencia y formación on-line para individuos, equipos y organizaciones.

Competencias de la asignatura

Universidad

- 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.
- CU-07: Valorar lo que suponen las nuevas formas de trabajo actuales, como es el teletrabajo y el trabajo en red y saber trabajar de forma colaborativa en ellas.
- CU-08: Entender las prácticas y el trabajo colaborativo como una manera de aplicar la teoría y como una forma de indagar sobre la práctica valores teóricos.
- CU-10: Reconocer y saber resolver problemas que afecten a derechos fundamentales de las personas y a valores democráticos.
- CU-11: Comprender y saber actuar ante situaciones en las que proceda defender la igualdad, particularmente la de género y la de oportunidades.

Generales y básicas

- CG-01: Capacidad de análisis y síntesis.
- CG-02: Capacidad de organización y planificación.
- CG-06: Capacidad de gestión de la información.
- CG-07: Capacidad de resolución de problemas.
- CG-08: Ser capaz de tomar decisiones.
- CG-09: Capacidad para trabajar en equipo y colaborar eficazmente con otros.
- CG-10: Capacidad para trabajar en equipos de carácter interdisciplinar.
- CG-11: Capacidad para trabajar en un contexto internacional.
- CG-12: Habilidades en las relaciones interpersonales.
- CG-16: Capacidad para desarrollar y mantener actualizadas las propias competencias, destrezas y conocimientos según estándares de la profesión.
- CG-17: Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones.
- CG-18: Capacidad para pensar de forma creativa y desarrollar nuevas ideas y conceptos.
- CG-19: Capacidad de liderazgo.
- CG-20: Conocimiento de otras culturas y costumbres.
- CG-24: Capacidad para asumir responsabilidades.
- CG-25: Capacidad de autocrítica: ser capaz de valorar la propia actuación de forma crítica.
- CG-26: Saber valorar la actuación personal y conocer las propias competencias y limitaciones.
- CG-27: Capacidad para expresar los propios sentimientos.
- CG-28: Relativizar las posibles frustraciones.
- CG-29: Saber interpretar las intenciones de otras personas.
- CG-36: Saber obtener información de forma efectiva a partir de libros y revistas especializadas, y de otra documentación.
- CG-37: Ser capaz de obtener información de otras personas de forma efectiva.
- CB-02: 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.
- CB-03: 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.
- CB-04: Que los estudiantes puedan transmitir información, ideas, problemas y soluciones a un público tanto especializado como no especializado.
- CB-05: Que los estudiantes hayan desarrollado aquellas habilidades de aprendizaje necesarias para emprender estudios posteriores con un alto grado de autonomía.

Específicas

- CE-01: Saber analizar necesidades y demandas de los destinatarios de la función en diferentes contextos.
- CE-02: Ser capaz de establecer las metas de la actuación psicológica en diferentes contextos, proponiendo y negociando las metas con los destinatarios y afectados.
- CE-03: Ser capaz de planificar y realizar una entrevista.
- CE-05: Ser capaz de identificar diferencias, problemas y necesidades.
- CE-07: Saber describir y medir los procesos de interacción, la dinámica de los grupos y la estructura grupal e intergrupala.
- CE-08: Ser capaz de identificar problemas y necesidades grupales e intergrupales.
- CE-09: Saber describir y medir los procesos de interacción, la dinámica y la estructura organizacional e interorganizacional.
- CE-10: Saber identificar problemas y necesidades organizacionales e interorganizacionales.

	<ul style="list-style-type: none"> • CE-11: Saber analizar el contexto donde se desarrollan las conductas individuales, los procesos grupales y organizacionales. • CE-12: Saber seleccionar y administrar los instrumentos, productos y servicios y ser capaz de identificar a las personas y grupos interesados. • CE-18: Saber aplicar estrategias y métodos de intervención directos sobre los destinatarios: consejo psicológico, terapia, negociación, mediación... • CE-20: Saber aplicar estrategias y métodos de intervención indirectos a través de otras personas: asesoramiento, formación de formadores y otros agentes. <p>Mención</p> <ul style="list-style-type: none"> • CM3-03: Identificar problemas y necesidades grupales e intergrupales y toma decisiones coherentes con la cultura de la organización.
<p>Objetivos (opcional)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contextualizar el ámbito del estudio del liderazgo dentro del contexto organizacional actual. • Caracterizar los procesos psicológicos que conforman y explican el liderazgo. • Analizar la evolución del concepto y significado del liderazgo. • Identificar las tipologías de liderazgo positivo y su impacto en organizaciones y personas. • Comprende las relaciones de influencia entre el líder, su equipo y las personas a las que influye. • Conocer las relaciones entre estilos de liderazgo, cultura organizacional y el bienestar de personas y organizaciones.
<p>Resultados de aprendizaje de la materia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de tomar decisiones en ambientes de certidumbre e incertidumbre. • Define, resuelve y expone de forma sistémica problemas complejos. • Relaciona los diferentes elementos que interactúan en las decisiones de los individuos. • Conoce los principios fundamentales del ordenamiento laboral. • Es capaz de aplicar las normas laborales y organizativas a la solución de problemas. • Es capaz de diseñar estrategias de recursos humanos acordes con las necesidades de la organización y las condiciones del entorno, así como de implementarlas de manera efectiva. • Conoce y aplica técnicas de desarrollo y entrenamiento directivo. • Emplea técnicas de desarrollo de competencias sociales. • Conoce y aplica técnicas de desarrollo de autoeficacia. • Aplica técnicas de solución de problemas y toma de decisiones. • Es capaz de ponderar la importancia de los diversos aspectos estructurales (jerarquía de status, normas, roles) tanto sobre la tarea como sobre la relación entre los miembros del grupo. • Especifica las condiciones que favorecen la aparición de conflictos, su dinámica y las diferentes formas en las que puede expresarse. • Aplica en contextos laborales los principios del liderazgo responsable y situacional, como una alternativa en la solución de problemas y en la toma de decisiones efectiva. • Desarrolla un proyecto de cambio en las dimensiones necesarias, de acuerdo a los requerimientos de la cultura organizacional en su empresa. • Define estrategias de acción inmediatas que permitan el desarrollo personal de los participantes en su empresa, para lograr resultados en función de los objetivos de la empresa y de su propia área de responsabilidad. • Analiza los paradigmas personales y organizacionales que permitan el autoconocimiento de los participantes como personas dinámicas en interacción en la empresa. • Diseña y adapta instrumentos, productos y servicios, según los requisitos y restricciones. • Analiza necesidades y demandas de las personas de la organización en diferentes

	<p>contextos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica problemas y necesidades personales, grupales e intergrupales. • Conoce las principales técnicas de intervención en las organizaciones. • Conoce y aplica técnicas de diseño de tareas. • Diseña y aplica procedimientos de dirección participativa. • Emplea procedimientos de desarrollo de equipos. • Emplea procedimientos y técnicas creativas. • Conoce los fundamentos sobre inteligencia emocional y sus aplicaciones prácticas. • Posee la habilidad de detectar las competencias emocionales del personal de una organización. • Es capaz de aplicar las estrategias, técnicas, habilidades y la metodología necesarias para potenciar el desarrollo de las competencias emocionales en los demás. • Conoce las estrategias necesarias para la implementación de la inteligencia emocional en el ámbito profesional. • Posee las competencias sociales y de regulación emocional necesarias para canalizar las emociones en las relaciones con los otros, especialmente en situaciones críticas y de conflicto. • Es capaz de promover el desarrollo de la inteligencia emocional en las organizaciones y evidenciar que ésta tiene una aplicación inmediata en el entorno profesional y en las relaciones laborales. • Conocer los múltiples factores que influyen en el proceso de inserción en el mercado laboral. • Conocer las posibilidades que ofrece la psicología para facilitar la inserción laboral y el desarrollo profesional del trabajador. • Conocer las diferentes posibilidades que ofrece el actual mercado de trabajo para el desarrollo de la carrera profesional.
<p>Resultados de aprendizaje de la asignatura</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica en contextos laborales los principios del liderazgo responsable y situacional, como una alternativa en la solución de problemas y en la toma de decisiones efectiva. • Desarrolla un proyecto de cambio en las dimensiones necesarias, de acuerdo a los requerimientos de la cultura organizacional en su empresa. • Define estrategias de acción inmediatas que permitan el desarrollo personal de los participantes en su empresa, para lograr resultados en función de los objetivos de la empresa y de su propia área de responsabilidad. • Analiza los paradigmas personales y organizacionales que permitan el autoconocimiento de los participantes como personas dinámicas en interacción en la empresa.

PROGRAMACION DE CONTENIDOS

<p>Breve descripción de la asignatura</p>	<p>El mundo actual se encuentra inmerso en cambios constantes, donde todos y cada uno de los miembros que lo conforman se encuentran interrelacionados y, a su vez, se encuentran en una constante competencia para ser mejores, buscando el desarrollo integral de todos sus elementos.</p> <p>Este efecto conlleva a que este proceso de cambios y mejoras tenga nuevas exigencias, donde las organizaciones tendrán que cumplir con nuevos requisitos para satisfacer necesidades más exigentes. Es por eso que esta asignatura desarrolla el tema de liderazgo como elemento central y la capacidad del líder para alinear el talento de las personas y gestionar organizaciones, mediante la preparación en competencias, clave para realizar acciones de dirección y liderazgo efectivo.</p>
--	--

Contenidos	Unidad didáctica 1. Introducción al liderazgo en las organizaciones
	1.1. Jefes y líderes
	1.2. ¿El líder nace, se hace o depende de las situaciones?
	1.3. Concepto de liderazgo
	1.4. Modelos explicativos del liderazgo
	Unidad didáctica 2. Liderar equipos de trabajo
	2.1. El equipo de trabajo
	2.2. Variables condicionantes
	2.3. ¿Por qué trabajar en equipo en las organizaciones actuales?
	2.4. Pautas de funcionamiento y objetivos en equipos de trabajo
	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
	3.2. Desempeño de roles
	3.3. El líder como gestor de información
	3.4. Técnicas para una comunicación eficaz
	3.5. Habilidades del líder motivador
	3.6. Cómo liderar una comunicación motivadora
	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
	4.3. Liderar reuniones de trabajo
	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
	5.2. Liderazgo y gestión del conocimiento
	5.3. Liderando la diversidad en equipos y organizaciones

Unidad didáctica 6. Liderar la felicidad organizacional

6.1. Principios generales de la psicología positiva en contextos laborales

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.** El objetivo de los estudios de caso será implementar de manera práctica los conocimientos adquiridos en las unidades didácticas, ya sean en situaciones reales o simuladas.
- **Foro de debate.** Se propondrán temas de discusión en los cuales el alumnado pueda profundizar en su conocimiento, compartir datos, experiencias y argumentos sobre diversos temas relacionados con la asignatura.
- **Cuestionarios de evaluación** en los que se medirá el progreso objetivo alcanzado en la lección correspondiente.
- **Actividades colaborativas.** Trabajos en grupo en los que además de la demostración de la adquisición de conocimientos, los alumnos deberán gestionarse y coordinarse grupalmente.
- **Lectura crítica.** Consiste en la lectura y reflexión crítica de artículos relacionados con la materia.

Prueba de Evaluación de Competencias (PEC)

En el caso de optar por la opción 2 de evaluación (PEC+ examen final), el estudiante tendrá que realizar la prueba de evaluación de competencias (PEC). Esta prueba se define como una actividad integradora a través de la cual el estudiante deberá demostrar la adquisición de competencias propuestas en la asignatura, vinculadas principalmente al «saber hacer». Para ello hará entrega de un conjunto de evidencias en respuesta a los retos propuestos en esta prueba. La entrega se realizará antes de finalizar la asignatura.

Planteamiento metodológico de actividades

Actividades de la evaluación continua (EC)

- **Unidad 1: Lectura crítica de artículos.** El concepto de liderazgo y los modelos teóricos.
- **Unidad 2: Estudio de caso.** El equipo de trabajo y sus procesos.

- **Unidad 3: Foro de debate.** Claves de la comunicación persuasiva.
- **Unidad 4: Foro de debate.** Discusión de caso sobre conductas contraproducentes.
- **Unidad 5: Actividad colaborativa.** Técnicas para fomentar el desempeño creativo.
- **Unidad 6: Cuestionario de evaluación.** Repaso de todas las unidades del temario.

Prueba de Evaluación de Competencias (PEC)

La PEC consistirá en la realización de una tarea que permitirá trabajar los contenidos estudiados a lo largo de la asignatura. Se planteará al estudiante la situación de un problema relacionado con el entorno profesional, a partir de este tendrá que dar respuesta a las diferentes preguntas propuestas.

En la publicación de la PEC, el estudiante dispondrá de las instrucciones y requisitos necesarios que deberá tener en cuenta en el desarrollo de la misma.

Esta prueba se abrirá con la unidad didáctica 4 y la entrega deberá realizarse antes de finalizar la unidad didáctica 6.

Orientaciones al estudio (opcional)

Para el estudio de esta asignatura **se recomienda seguir el proceso de evaluación continua (EC)**, es decir, al margen del estudio de la parte teórica para la preparación del examen final de evaluación, se recomienda la realización de las actividades evaluadoras ya indicadas con anterioridad (estudio de caso, foro de debate y actividades de contenido). Esta estrategia de enseñanza favorece la asimilación de conocimiento en el estudio de cada tema al trabajar el contenido desde distintas perspectivas de análisis.

Al inicio de cada bloque se recomienda en primer lugar la lectura de la parte teórica. Y a continuación se desarrolla la parte teórica, completándola al final con un apartado de resumen, mapa conceptual y otros recursos.

Una vez finalizada la lectura del contenido de la unidad, el proceso recomendado pasa por la realización de las actividades de evaluación, y la realización del cuestionario de evaluación si se encontrara en la UD2 o 6, todo lo cual recibirá una adecuada corrección y valoración por parte del tutor.

Durante el desarrollo de la materia, por lo tanto, el alumno contará con el seguimiento y el apoyo no sólo del profesor, ya que se incentivará que los propios compañeros se apoyen y ofrezcan recursos entre sí a lo largo del trimestre. Dicho apoyo y seguimiento se hará a través tanto de los foros de resolución de dudas que se van a habilitar en cada una de las unidades didácticas, como del correo electrónico del profesor.

Finalmente, cabe destacar la importancia que tiene la retroalimentación (*feedback*) en el proceso de enseñanza-aprendizaje, especialmente tratándose de una metodología no presencial. Cualquier duda o comentario que se genere durante el estudio de las unidades didácticas y en su caso, con las propuestas de indagación, puede trasladarse a los foros para comentar con el profesor y con el resto de compañeros. Para facilitar la comunicación, es recomendable que los mensajes no sean muy largos y que aporten algún elemento de novedad. Los estudiantes podrán hacer llegar también sus consultas al correo personal del profesor siempre que consideren que no son de interés general para el resto de compañeros.

EVALUACIÓN

Sistema evaluativo

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.

Características de los exámenes

Los exámenes constarán de 30 ítems compuestos por un enunciado y cuatro opciones de respuesta, de las cuales solo una será la correcta. Tendrán una duración de 90 minutos y la calificación resultará de otorgar 1 punto a cada respuesta correcta, descontar 0,33 puntos por cada respuesta incorrecta y no puntuar las no contestadas. Después, con el resultado total, se establece una relación de proporcionalidad en una escala de 10.

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.

Sistema de calificación

Actividad formativa	Ponderación
UD1. Lectura crítica de artículos	10.0 %
UD2. Estudio de caso	10.0 %

UD3. Foro de debate	10.0 %
UD4. Foro de debate	10.0 %
UD5. Actividad colaborativa	10.0 %
UD6. Cuestionario de evaluación	10.0 %
Total Evaluación Continua	60 %

Prueba de evaluación final

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 **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 de 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 de 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 de 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 en 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, (20089 *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.ted.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.ted.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>