



centre adscrit a:



UNIVERSITAT POLITÈCNICA
DE CATALUNYA
BARCELONATECH

POSGRADO EN LIDERAZGO Y HABILIDADES DIRECTIVAS

**GUÍA DOCENTE
LIDERAZGO DE PERSONAS Y
EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO
2018-19**

DATOS GENERALES

ASIGNATURA: LIDERAZGO DE PERSONAS Y EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

CÓDIGO:

CRÉDITOS (ECTS):

PROFESOR COORDINADOR: Étel Gordo

FECHA ÚLTIMA REVISIÓN: 16/10/19

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CURSO

Una vez interiorizados los aspectos relacionados con el conocimiento de las fortalezas y aspectos de mejora propios y de los demás, dirigiendo ahora la mirada al contexto que circunscribe al directivo, será necesario desarrollar ciertos aspectos que le permitirán relacionarse adecuadamente tanto con su propio equipo, como con el entorno general en el que se encuentre (resto de la compañía, clientes externos, proveedores, etc.). Será preciso, pues, en este momento, ejercitar las competencias directivas de mayor impacto a la hora de liderar equipos.

La asignatura se divide en tres apartados diferenciados por temáticas:

- Equipos de Alto Rendimiento en entornos VUCA.
- Formas de liderar y optimización de la influencia.
- Desarrollo de colaboradores: Coaching & Mentoring.

El capítulo **Equipos de Alto Rendimiento en entornos VUCA** se orienta a adquirir los conocimientos, así como la aplicación de los mismos, al ámbito de la gestión de equipos. Aprendiendo a analizar los datos relevantes en la gestión de personas, así como los aspectos subyacentes determinantes en los equipos, se desarrollan las habilidades de aprendizaje necesarias para gestionar un equipo de alto rendimiento.

El capítulo **Formas de Liderar y Optimización de la Influencia** se enfoca, por un lado, al análisis de las cuatro caras del rol de mando, así como a la identificación y practica de los diferentes estilos de dirección según los modelos del liderazgo de máximo nivel y del liderazgo resonante. Por otra parte, centrándose en la influencia, se pone el acento en la integración de dicha competencia como clave para afrontar los desafíos que demanda el rol de líder.

El capítulo **Desarrollo de colaboradores: Coaching & Mentoring** se plantea como competencia central dentro del marco del liderazgo de personas y equipos. Orientándose al cliente interno y a la comprensión interpersonal, el directivo se presenta como desarrollador de otros a través de las técnicas del coaching y el mentoring. Ello se logrará profundizando en la práctica de metodologías relacionadas con dicha materia.

OBJETIVOS GENERALES

Los objetivos generales del módulo son los siguientes:

- Adquirir la habilidad para liderar equipos en entornos de incertidumbre.
- Identificar y aplicar las claves para maximizar el rendimiento de los equipos de alto rendimiento.

- Conocer y corregir las disfunciones de nuestros Equipos, identificando las dimensiones clave de los equipos de alto rendimiento.
- Saber elegir las metodologías y las herramientas claves para la gestión de los EAR.
- Identificar las facetas del propio rol en las que se pasa mayor tiempo y las repercusiones que ello tiene en el desarrollo de la propia área de negocio.
- Conocer los diferentes estilos de liderazgo y cuándo se deben aplicar para ser más eficaces.
- Diseñar una matriz de eficacia de los propios equipos para poder impactar posteriormente en su desarrollo.
- Conocer las dimensiones del desarrollo de otros desde el liderazgo de equipos.
- Identificar la oportunidad de desarrollar el rol de mando como un rol de desarrollador de personas (líder-coach y mentoring).
- Profundizar en el conocimiento de las metodologías básicas de coaching y mentoring.

CONTENIDOS DEL CURSO

TEMA 1: EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO EN ENTORNOS VUCA

Resultados/objetivos de transferencia

El alumno, tras estudiar el capítulo y realizar los ejercicios, será capaz de:

- Identificar las distintas etapas de creación y desarrollo de un equipo, así como los roles involucrados tomando, a su vez, conciencia de los retos del contexto VUCA.
- Utilizar los principios de la gestión de equipos y encontrar soluciones alternativas en dicha gestión.
- Reconocer los aspectos disfuncionales de un equipo y gestionar su resolución.

Contenido

- 1.1 Contexto VUCA: implicación en la gestión de Equipos de Alto Rendimiento
- 1.2 Etapas en el desarrollo de un Equipo (Modelo de Tuckman)
- 1.3 Compromiso vs Implicación
- 1.4 Las disfunciones que desmotivan a un Equipo (Modelo de Patrick Lencioni)
- 1.5 Roles fundamentales de un Equipo de Alto Rendimiento
- 1.6 El factor cultural en la gestión de equipos

TEMA 2: FORMAS DE LIDERAR Y OPTIMIZACIÓN DE LA INFLUENCIA

Resultados/objetivos de transferencia

El alumno, tras estudiar el capítulo y realizar los ejercicios, será capaz de:

- Conocer sus propias fortalezas y áreas de mejora para desarrollar su rol como líder.
- Identificar en qué facetas de su rol pasan más tiempo en su día a día y qué repercusiones tiene eso para el desarrollo de su área de negocio.
- Conocer los diferentes estilos de liderazgo y cuándo se deben aplicar para ser eficaces.

Contenido

- 2.1 La gestión de incompetentes: una mirada dual para el desarrollo de personas
- 2.2 El rol del mando: estrategia, coordinador, gestor, desarrollador
- 2.3 La madurez de los colaboradores: importancia de conocer al equipo para liderarlo
- 2.4 Los estilos de liderazgo y su aplicación

- 2.5 Principios básicos del liderazgo sistémico
- 2.6 El ciclo de la influencia, dos factores clave: escucha y presencia
- 2.7 Círculo de influencia y círculo de preocupación
- 2.8 Las relaciones y su vínculo con las conversaciones: las toxinas relacionales y los movimientos del diálogo

TEMA 3: DESARROLLO DE COLABORADORES: COACHING & MENTORING

Resultados/objetivos de transferencia

El alumno, tras estudiar el capítulo y realizar los ejercicios, será capaz de:

- Identificar las dimensiones relacionales de rol de líder-coach y mentor.
- Desarrollar las técnicas que GROW y Mentoring
- Practicar sesiones de coaching a nivel introductorio.

Contenido

- 3.1 Evolución del rol del liderazgo
 - 3.1.1 Las épocas piramidales, conocimientos estancos.
 - 3.1.2 La era de la información. Gestionar la información y el conocimiento en un mundo digital →
- 3.2 Gestionar personas con talento – los milenials y la digitalización – Liderazgo en tiempos revueltos → Cuidado con coincide con M3 Pedro Olivares (entorno VUCA)
- 3.3 Qué es un líder coach
- 3.4 Método GROW
- 3.5 Sistema de Mentoring. Mucho con poco
- 3.6 Prácticas y reflexiones

METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

La metodología de enseñanza y aprendizaje de desarrolla a partir de breves explicaciones teóricas que introducen ejemplos y casos que facilitan la aplicación inmediata al puesto de trabajo, de los contenidos tratados en cada tema. El despliegue del modelo “learning by doing” basado en la capacitación experiencial, permite al participante obtener aprendizajes orientados a la acción. Ello se lleva a cabo a través de la participación en clase y el intercambio de experiencias entre los asistentes, así como a través de ejercicios y dinámicas de diverso impacto. Dicho enfoque promueve el análisis y resolución de los contenidos de los que constan las materias, teniendo en cuenta las diferentes ópticas y perspectivas, convirtiéndose ésta en una fórmula altamente didáctica para la comprensión y asimilación de cada una de las temáticas.

EVALUACIÓN

La evaluación de la asignatura se llevará a cabo teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

- Participación en el aula y trabajos en grupo realizados en las diferentes sesiones.
- Presentación / envío de casos y trabajos anunciados oportunamente por los docentes titulares de cada materia.

La calificación final será calculada por porcentajes que serán anunciados con suficiente antelación a lo largo de las clases de las que se compone la asignatura.

BIBLIOGRAFÍA

- Belbin, R. M. (1981). *Equipos directivos: el porqué de éxito o fracaso*.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo de máximo nivel*, Editorial Granica.
- Echeverría, R. (2007). *Ontología del lenguaje*; J.C. Saez Editor.
- Ginebra, G. (2017). *El japonés que estrelló el tren para ganar tiempo*; Editorial Conecta.
- Goleman, D. (2012). *El cerebro y la inteligencia emocional: nuevos descubrimientos*; Editorial B Debolsillo.
- Goleman, D. (2014). *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional*; Editorial B Debolsillo.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2017). *El líder resonante crea más*; Editorial Debolsillo.
- González Alorda, A. (2011). *The talking manager. Cómo dirigir personas a través de las conversaciones*; Alienta editorial.
- Hunter, J.C. (2013). *La paradoja*, Editorial Empresa Activa.
- Koffman, F. (2009). *Metamanagement*, Editorial Grito Sagrado
- Kolb, David A. (2014) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*.
- Lencioni, Patrick. (2003) *Las cinco disfunciones de un equipo*.. 2003. Editorial Narrativa Empresarial.
- Nicolás, G. (2006). *Remando juntos*. Madrid: LIDL editorial.
- Rosenberg, M. (2006). *La comunicación no violenta*; Gran Aldea Editores.
- Wheelan, S. A. (1999). *Creating Effective Teams. A Guide for Members and Leaders*. London: Sage.
- Winter, R. S. (2000). *Manual de trabajo en equipo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Witmore, J. (2011). *Coaching*, Paidós Ibérica.

WEBGRAFÍA / BLOGS / ETC.

- www.hbr.org/video
- Blog de Gabriel Ginebra
- Clavesliderazgoresponsable.blogspot.com
- Blog ABC Coach
- Blog Alto Nivel
- Canasto, blog de Jeroen Sangers
- <https://www.robertwalters.es>
- Artículo Harvard Business Review: [La gente crítica es necesaria, pero hay que saber gestionarla](#)
- Artículo Harvard Business Review: [Los cuatro tipos de líderes que modelan el futuro](#)
- Artículo del País: [Directivos muy tóxicos](#)
- Artículo para Cinco días: [Las claves del liderazgo en una economía digital](#)

Películas de referencia:

- Almas en la hoguera.
- Apollo 13
- Bichos
- Buscando a Nemo
- Coach Carter
- Código Enigma
- El Golpe
- El Señor de los Anillos
- Everest
- Gladiator
- Hoosiers: Más que ídolos.
- Invictus
- Kung Fu Panda 2
- La gran evasión

- Los Chicos del coro
- Los Increíbles
- Master and comander
- Ocean's Eleven
- Ratatouille
- Schackelton (mini serie)
- Spartacus
- Titanes: Hicieron historia.
- Un domingo cualquiera
- Vecinos invasores