



centro adscrito a:



UNIVERSITAT POLITÈCNICA  
DE CATALUNYA  
BARCELONATECH

## **POSGRADO EN LIDERAZGO Y HABILIDADES DIRECTIVAS**

# **GUÍA DOCENTE DE LIDERAZGO DE PERSONAS Y EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO**

**[2020-21]**

## DATOS GENERALES

<b>Nombre del módulo:</b>	Liderazgo de Personas y Equipos de Alto Rendimiento
<b>Curso:</b>	2020-2021   Primer cuatrimestre
<b>Titulación:</b>	Posgrado en Liderazgo y Habilidades Directivas
<b>Número de créditos (ECTS):</b>	7
<b>Fecha de la última revisión:</b>	Mayo de 2020
<b>Profesor Responsable:</b>	Prof. José Luis Alcaraz

## 1. DESCRIPCIÓN GENERAL

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 estos, en el ámbito de la gestión de equipos. Se aprenderá a analizar los datos relevantes en la gestión de personas, así como los aspectos subyacentes determinantes en los equipos, y se desarrollarán 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 práctica de los diferentes estilos de dirección, según los modelos del liderazgo de máximo nivel y del liderazgo resonante. Por otro lado, se centra en la influencia y 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.

## 2. OBJETIVOS

- 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*.

## 3. CONTENIDOS

TEMA 1. Equipos de alto rendimiento en entornos VUCA

---

TEMA 2. Formas de liderar y optimización de la influencia

---

TEMA 3. Desarrollo de colaboradores: *coaching* & *mentoring*

---

### TEMA 1. Equipos de alto rendimiento en entornos VUCA

#### Resultados del aprendizaje

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. Contexto VUCA: implicación en la gestión de equipos de alto rendimiento.
2. Etapas en el desarrollo de un equipo (modelo de Tuckman).
3. Compromiso vs implicación.
4. Las disfunciones que desmoran a un equipo (modelo de Patrick Lencioni).
5. Roles fundamentales de un equipo de alto rendimiento.
6. El factor cultural en la gestión de equipos.

## TEMA 2. Formas de liderar y optimización de la influencia

### Resultados del aprendizaje

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

1. La gestión de incompetentes: una mirada dual para el desarrollo de personas.
2. El rol del mando: estratega, coordinador, gestor, desarrollador.
3. La madurez de los colaboradores: importancia de conocer al equipo para liderarlo.
4. Los estilos de liderazgo y su aplicación.
5. Principios básicos del liderazgo sistémico.
6. El ciclo de la influencia, dos factores clave: escucha y presencia.
7. Círculo de influencia y círculo de preocupación.
8. Las relaciones y su vínculo con las conversaciones: las toxinas relacionales y los movimientos del diálogo.

## TEMA 3. Desarrollo de colaboradores: *coaching & mentoring*

### Resultado del aprendizaje

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 de GROW y *mentoring*.
- Practicar sesiones de *coaching* a nivel introductorio.

## Contenido

1. Evolución del rol del liderazgo.
  - 1.1. Las épocas piramidales, conocimientos estancos.
  - 1.2. La era de la información. Gestionar la información y el conocimiento en un mundo digital.
2. Gestionar personas con talento: los *millennials* y la digitalización. Liderazgo en tiempos revueltos.
3. Qué es un líder *coach*.
4. Método GROW.
5. Sistema de *mentoring*: mucho con poco.
6. Prácticas y reflexiones.

## 4. METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

La metodología de enseñanza y aprendizaje se desarrolla a partir de breves explicaciones teóricas que introducen ejemplos y casos que facilitan la aplicación inmediata de los contenidos tratados en cada tema al puesto de trabajo. 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.

## 5. EVALUACIÓN

Los programas Executive Modular Education están basados en un modelo de evaluación por competencias, en el cual se valora el progreso del estudiante en la consecución de los objetivos planteados en el programa de estudios. Se basa en la reflexión y el análisis de casos prácticos de la vida real, simulaciones y Business Case que contribuyan a la toma de decisiones empresariales.

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.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

### 6.1. BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- Belbin, R. Meredith. *Equipos directivos: el porqué de éxito o fracaso*. Bilbao: Belbin Associates, 2011. ISBN 9781856178075.
- Blanchard, Kenneth H. *Liderazgo de máximo nivel: la clave de una organización de alto rendimiento*. Barcelona: Granica, 2007. ISBN 9788483580127.
- Echevarría, Rafael. *Ontología del lenguaje*. Buenos Aires: Granica, 2008. ISBN 9789506413521.
- Ginebra, Gabriel. *El japonés que estrelló el tren para ganar tiempo: por qué nos volvemos incompetentes y cómo gestionarlo*. Barcelona: Conecta, 2017. ISBN 9788415431190.
- Goleman, Daniel. *El cerebro y la inteligencia emocional: nuevos descubrimientos*. Barcelona: B de Bolsillo, 2016. ISBN 9788490701782.
- Goleman, Daniel. *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional*; Barcelona: B de Bolsillo, 2014. ISBN 9788498729467.
- Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard E.; McKee, Annie. *El líder resonante crea más*. Barcelona: Debolsillo, 2019. ISBN 9788490708354.
- González-Alorda, Álvaro. *The talking manager: cómo dirigir personas a través de las conversaciones*. Barcelona: Alienta, 2011. ISBN 9788492414970.
- Hunter, James C. *La paradoja: un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Barcelona: Urano, 2013. ISBN 9788495787132.
- Koffman, Fredy. *Metamanagement: la nueva conciencia de los negocios: cómo hacer de su vida profesional una obra de arte*. Buenos Aires: Grito Sagrado, 2007.
- Kolb, David A. *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. 2014. ISBN 9780133892406.
- Lencioni, Patrick. *Las cinco disfunciones de un equipo: un inteligente modelo para formar un equipo cohesionado y eficaz*. Barcelona: Empresa Activa, 2011. ISBN 9788495787323.
- Nicolás, Germán. *Remando juntos*. Madrid: LIDL editorial, 2006. ISBN 8483560038.

- Rosenberg, Marshall B. *La comunicación no violenta: cómo utilizar el poder del lenguaje para evitar conflictos y alcanzar soluciones pacíficas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores, 2006. ISBN 9789872183493.
- Wheelan, Susan A. *Creating effective teams: a guide for members and leaders*. Los Angeles: Sage, 2014. ISBN 9781483346120.
- Winter, Robert S. *Manual de trabajo en equipo*. Madrid: Díaz de Santos, 2000. ISBN 847978461X.
- Whitmore, John. *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Paidós Ibérica, 2011. ISBN 9788449325090.

## 6.2. WEBGRAFÍA

- HBR Video. En: *Harvard Business Review* [en línea]. Disponible en: <[www.hbr.org/video](http://www.hbr.org/video)>.
- Ginebra, Gabriel. *Gestión de incompetentes* [en línea]. Disponible en: <<https://gestiondeincompetentes.com/>>.
- *Hablemos de liderazgo* [en línea]. Disponible en: <<http://clavesliderazgoresponsable.blogspot.com/>>.
- Blázquez, Alberto. *ABC Coach* [en línea]. Disponible en: <<https://www.abcoach.es/>>.
- *Alto Nivel* [en línea]. Disponible en: <<https://www.altonivel.com.mx/opinion/blogs/>>.
- Sangers, Jeroen. *Canasto* [en línea]. Disponible en: <<https://canasto.es/blog/>>.
- *Robert Walters* [en línea]. Disponible en: <<https://www.robertwalters.es/>>.
- Oliver, Ramón. Directivos muy tóxicos. *El País* [en línea]. Disponible en: <[https://elpais.com/economia/2016/11/15/actualidad/1479207894\\_560670.html/](https://elpais.com/economia/2016/11/15/actualidad/1479207894_560670.html/)>.
- Bonilla Gavilanes, José Manuel. Las claves del liderazgo en una economía digital. *Cinco Días* [en línea]. Disponible en: <[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/01/18/companias/1516296205\\_022794.html/](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/01/18/companias/1516296205_022794.html/)>.

## 6.3. AUDIOVISUAL

- King, Henry. *Almas en la hoguera* [película]. Estados Unidos: 20th Century Fox, 1949.
- Howard, Ron. *Apollo 13* [película]. Estados Unidos: Imagine Entertainment, 1995.
- Lasseter, John; Stanton, Andrew. *Bichos, una aventura en miniatura* [película]. Estados Unidos: Pixar Animation Studios, Walt Disney Pictures, 1998.
- Stanton, Andrew; Unkrich, Lee. *Buscando a Nemo* [película]. Estados Unidos: Pixar Animation Studios, Walt Disney Pictures, 2003.

- Carter, Thomas. *Entrenador Carter* [película]. Estados Unidos: Paramount Pictures, MTV Films, 2005.
- Tyldum, Morten. *Descifrando enigma* [película]. Reino Unido: Black Bear Pictures, Ampersand Pictures, 2014.
- Roy Hill, George. *El golpe* [película]. Estados Unidos: Universal Pictures, Zanuck/Brown, 1973.
- Jackson, Peter. *El señor de los anillos* [película]. Nueva Zelanda: Wingnut Films, 2001, 2002, 2003.
- Kormákur, Baltasar. *Everest* [película]. Estados Unidos: Cross Creek Pictures, Universal Pictures, Walden Media, 2015.
- Scott, Ridley. *Gladiator* [película]. Estados Unidos: Universal Pictures, DreamWorks SKG, Scott Free Productions, Mill Film, C&L, Red Wagon Productions, Dawliz, 2000.
- Anspaugh, David. *Hoosiers: más que ídolos* [película]. Estados Unidos: Metro-Goldwyn-Mayer, 1986.
- Eastwood, Clint. *Invictus* [película]. Estados Unidos: Warner Bros, Spyglass Entertainment, Malpaso Productions, Revelations Entertainment, 2009.
- Yuh, Jennifer. *Kung Fu Panda 2* [película]. Estados Unidos: DreamWorks Animation, 2011.
- Sturges, John. *La gran evasión* [película]. Estados Unidos: The Mirisch Corporation, 1963.
- Barratier, Christophe. *Los chicos del coro* [película]. Francia: Galatée Films, Pathé Renn Productions, France 2 Cinema, Novo Arturo Films, CNC, Vega Film, Canal+, 2004.
- Bird, Brad. *Los increíbles* [película]. Estados Unidos: Walt Disney Pictures, Pixar Animation Studios, 2004.
- Weir, Peter. *Master and Commander: al otro lado del mundo* [película]. Estados Unidos: 20th Century Fox, Miramax, Universal Pictures, 2003.
- Soderbergh, Steven. *Ocean's Eleven* [película]. Estados Unidos: Warner Bros, Village Roadshow, NPV Entertainment, Jerry Weintraub Productions, Section Eight, WV Films II, St. Petersburg Clearwater Film Commission, 2001.
- Bird, Brad. *Ratatouille* [película]. Estados Unidos: Pixar Animation Studios, Walt Disney Pictures, 2007.
- Sturridge, Charles. *Shackleton: la odisea de la Antártida* [miniserie]. Reino Unido: A&E Television, Channel 4, Firstsight Films, 2002.
- Kubrick, Stanley. *Spartacus* [película]. Estados Unidos: Bryna Productions, Universal Pictures, 1960.
- Yakin, Boaz. *Titanes: hicieron historia* [película]. Estados Unidos: Walt Disney Pictures, Jerry Bruckheimer Films, 2000.
- Stone, Oliver. *Un domingo cualquiera* [película]. Estados Unidos: Warner Bros, Ixtlan Corporation, Donners' Company, 1999.
- Johnson, Tim; Kirkpatrick, Karey. *Vecinos invasores* [película]. Estados Unidos: DreamWorks Animation, Pacific Data Images, 2006.