



| Guía Docente          |   |                    |                   |          |
|-----------------------|---|--------------------|-------------------|----------|
| Datos Identificativos |   |                    |                   | 2023/24  |
| Asignatura (*)        | Liderazgo e Habilidades Directivas                                | Código             | 760492017         |          |
| Titulación            | Mestrado Universitario en Xestión e Dirección Laboral (Plan 2011) |                    |                   |          |
| Descritores           |   |                    |                   |          |
| Ciclo                 | Período   | Curso              | Tipo              | Créditos |
| Mestrado Oficial      | 2º cuatrimestre   | Primeiro           | Optativa          | 6        |
| Idioma                | Castelán  |                    |                   |          |
| Modalidade docente    | Presencial  |                    |                   |          |
| Prerrequisitos        |   |                    |                   |          |
| Departamento          | Psicoloxía  |                    |                   |          |
| Coordinación          | Rolon Varela, Jose María  | Correo electrónico | j.rolon@udc.es    |          |
| Profesorado           | Reig Botella, Adela Milagro                                       | Correo electrónico | adela.reig@udc.es |          |
|                       | Rolon Varela, Jose Maria  |                    | j.rolon@udc.es    |          |
| Web                   |   |                    |                   |          |
| Descrición xeral      |   |                    |                   |          |

| Competencias / Resultados do título |   |
|-------------------------------------|---|
| Código                              | Competencias / Resultados do título   |
| A8                                  | Adquirir coñecementos para unha idónea organización laboral nos cadros de persoal.  |
| A10                                 | Seleccionar as opcións estratéxicas de Recursos Humanos máis acomodadas á contorna multidisciplinar da empresa.   |
| A11                                 | Elaborar planes de Recursos Humanos, coherentes co obxectivo a acadar.  |
| B1                                  | Posuír e comprender coñecementos que acheguen unha base ou oportunidade de ser orixinais no desenvolvemento e/ou aplicación de ideas, a miúdo nun contexto de investigación.  |
| B2                                  | Que os estudantes saiban aplicar os coñecementos adquiridos e a súa capacidade de resolución de problemas en contornas novas ou pouco coñecidas dentro de contextos máis amplos (ou multidisciplinares) relacionados coa súa área de estudo.  |
| B3                                  | Que os estudantes sexan capaces de integrar coñecementos e enfrontarse á complexidade de formular xuízos a partir dunha información que, sendo incompleta ou limitada, inclúa reflexións sobre as responsabilidades sociais e éticas vencelladas á aplicación dos seus coñecementos e xuízos. |
| B4                                  | Que os estudantes saiban comunicar as súas conclusións (e os coñecementos e razóns últimas que as sustentan) a públicos especializados e non especializados dun modo claro e sen ambigüidades.  |
| B5                                  | Que os estudantes posúan as habilidades de aprendizaxe que lles permitan continuar estudando dun modo que haberá de ser en gran medida autodirixido ou autónomo.  |
| B7                                  | Desenvolver os coñecementos, habilidades e aptitudes que permitan unha idónea dirección e xestión laboral.  |
| B9                                  | Desenvolver a capacidade de organización, planificación e toma de decisións.  |
| C2                                  | Dominar a expresión e a comprensión de forma oral e escrita dun idioma estranxeiro.   |
| C4                                  | Desenvolverse para o exercicio dunha cidadanía aberta, culta, crítica, comprometida, democrática e solidaria, capaz de analizar a realidade, diagnosticar problemas, formular e implantar solucións baseadas no coñecemento e orientadas ao ben común.  |

| Resultados da aprendizaxe  |  |                                     |     |
|--|--|-------------------------------------|-----|
| Resultados de aprendizaxe  |  | Competencias / Resultados do título |     |
| Adquirir coñecementos para unha idónea organización laboral nos cadros de persoal.   |  | AP8                                 |     |
| Seleccionar as opcións estratéxicas de Recursos Humanos máis acomodadas á contorna multidisciplinar da empresa.  |  | AP10                                |     |
| Elaborar planes de Recursos Humanos, coherentes co obxectivo a acadar.   |  | AP11                                |     |
| Posuír e comprender coñecementos que acheguen unha base ou oportunidade de ser orixinais no desenvolvemento e/ou aplicación de ideas, a miúdo nun contexto de investigación.   |  |                                     | BP1 |
| Que os estudantes saiban aplicar os coñecementos adquiridos e a súa capacidade de resolución de problemas en contornas novas ou pouco coñecidas dentro de contextos máis amplos (ou multidisciplinares) relacionados coa súa área de estudo. |  |                                     | BP2 |



|   |  |     |     |
|---|--|-----|-----|
| Que os estudantes sexan capaces de integrar coñecementos e enfrontarse á complexidade de formular xuízos a partir dunha información que, sendo incompleta ou limitada, inclúa reflexións sobre as responsabilidades sociais e éticas vencelladas á aplicación dos seus coñecementos e xuízos. |  | BP3 |     |
| Que os estudantes saiban comunicar as súas conclusións (e os coñecementos e razóns últimas que as sustentan) a públicos especializados e non especializados dun modo claro e sen ambigüidades.  |  | BP4 |     |
| Que os estudantes posúan as habilidades de aprendizaxe que lles permitan continuar estudando dun modo que haberá de ser en gran medida autodirixido ou autónomo.  |  | BP5 |     |
| Dominar a expresión e a comprensión de forma oral e escrita dun idioma estranxeiro.   |  |     | CM2 |
| Desenvolverse para o exercicio dunha cidadanía aberta, culta, crítica, comprometida, democrática e solidaria, capaz de analizar a realidade, diagnosticar problemas, formular e implantar solucións baseadas no coñecemento e orientadas ao ben común.  |  |     | CM4 |
| Desenvolver os coñecementos, habilidades e aptitudes que permitan una idonea dirección e xestión laboral  |  | BP7 |     |
| Desenvolver a capacidade de organización, planificación e toma de decisión.   |  | BP9 |     |

| Contidos   |  |
|--|--|
| Temas  | Subtemas   |
| 1. INTRODUCCIÓN. CONCEPTOS BÁSICOS DE PSICOLOGÍA SOCIAL. | 1.1. Conceptualización de la Psicología Social.<br>1.2. Percepción social.<br>1.3. Atribución causal.<br>1.4. Actitudes y persuasión.<br>1.5. Influencia social.   |
| 2. EL MANDO A LO LARGO DE LA HISTORIA.                   | El mando a lo largo de la historia.  |
| 3. CONCEPTO DE LIDERAZGO.                                | 3.1. Definición de liderazgo.<br>3.2. Liderazgo vs. Dirección.<br>3.3. Taxonomía del poder.<br>3.4. Taxonomía de las habilidades directivas.   |
| 4. LA EFICACIA EN EL LIDERAZGO.                          | La eficacia en el liderazgo.   |
| 5. EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO DESDE LA PSICOLOGÍA SOCIAL.  | El estudio del liderazgo desde la Psicología Social.   |
| 6. EL ENFOQUE PERSONALISTA: LAS TEORÍAS DE LOS RASGOS.   | El enfoque personalista: las teorías de los rasgos.  |
| 7. LOS ENFOQUES CONDUCTUALES: LOS ESTILOS DE LIDERAZGO.  | 7.1. Los estilos clásicos de dirección basados en la autoridad: las investigaciones de Lewin.<br>7.2. Los estudios de la Universidad de Ohio.<br>7.3. Los estudios de la Universidad de Michigan.<br>7.4. La malla o rejilla gerencial, de Blake y Mouton.<br>7.5. Los estilos X e Y, de McGregor. |
| 8. LOS ENFOQUES SITUACIONALES.                           | 8.1. El modelo de la contingencia, de Fiedler.<br>8.2. El modelo del liderazgo situacional, de Hersey y Blanchard.<br>8.3. La teoría de la trayectoria-meta, de House.<br>8.4. La teoría de la decisión normativa, de Vroom, Yetton y Jago.<br>8.5. El modelo de Tannenbaum.                       |
| 9. LOS NUEVOS ENFOQUES.                                  | 9.1. Liderazgo carismático.<br>9.2. Liderazgo transformacional.<br>9.3. Liderazgo auténtico.<br>9.4. Liderazgo emocional.<br>9.5. Liderazgo positivo.  |



|                             |   |
|-----------------------------|---|
| 10. HABILIDADES DIRECTIVAS. | 10.1. Selección de personal.<br>10.2. Formación de personal.<br>10.3. Habilidades de comunicación empresarial.<br>10.4. Motivación laboral.<br>10.5. Gestión de conflictos y negociación.<br>10.6. Gestión de equipos de trabajo.<br>10.7. Gestión de los riesgos psicosociales.<br>10.8. Competencia emocional.<br>10.9. Optimismo y felicidad en el trabajo: engagement y flow.<br>10.10. Coaching. |
|-----------------------------|---|

| Planificación              |                                |   |                         |              |
|----------------------------|--------------------------------|---|-------------------------|--------------|
| Metodoloxías / probas      | Competencias / Resultados      | Horas lectivas (presenciais e virtuais) | Horas traballo autónomo | Horas totais |
| Presentación oral          | A10 B1 B3 B4 B5 B7<br>B9 C2 C4 | 4                                       | 8                       | 12           |
| Mesa redonda               | B1 B2 B4 B7 C4                 | 2                                       | 2                       | 4            |
| Proba de resposta múltiple | A10 B2 B4 B7 C4                | 2                                       | 10                      | 12           |
| Sesión maxistral           | A8 A11 C2                      | 40                                      | 80                      | 120          |
| Atención personalizada     |                                | 2                                       | 0                       | 2            |

\*Os datos que aparecen na táboa de planificación son de carácter orientativo, considerando a heteroxeneidade do alumnado

| Metodoloxías               |   |
|----------------------------|---|
| Metodoloxías               | Descrición  |
| Presentación oral          | Intervención inherente aos procesos de ensino-aprendizaxe baseada na exposición verbal a través da que o alumnado e profesorado interactúan dun modo ordenado, propoñendo cuestións, facendo aclaracións e expoñendo temas, traballos, conceptos, feitos ou principios de forma dinámica.   |
| Mesa redonda               | Técnica de dinámica de grupos en que un grupo de especialistas nun tema, que teñen puntos de vista diverxentes ou contraditorios, levan a cabo unha discusión diante dun grupo coordinados por un moderador.  |
| Proba de resposta múltiple | Proba obxectiva que consiste en formular unha cuestión en forma de pregunta directa ou de afirmación incompleta, e varias opcións ou alternativas de resposta que proporcionan posibles solucións, das que só unha delas é válida.  |
| Sesión maxistral           | Exposición oral complementada co uso de medios audiovisuais e a introdución de algunhas preguntas dirixidas aos estudantes, coa finalidade de transmitir coñecementos e facilitar a aprendizaxe.<br>A clase maxistral é tamén coñecida como ?conferencia?, ?método expositivo? ou ?lección maxistral?. Esta última modalidade sóse reservar a un tipo especial de lección impartida por un profesor en ocasións especiais, cun contido que supón unha elaboración orixinal e baseada no uso case exclusivo da palabra como vía de transmisión da información á audiencia. |

| Atención personalizada |  |
|------------------------|--|
| Metodoloxías           | Descrición   |
| Presentación oral      | A atención personalizada concíbese como momentos de traballo presencial co profesor, polo que implican unha participación obrigatoria para o alumnado.<br>A forma e o momento en que se desenvolverá indicárase en relación a cada actividade ó longo do curso según o plan de traballo da asignatura. |

| Avaliación   |                           |            |               |
|--------------|---------------------------|------------|---------------|
| Metodoloxías | Competencias / Resultados | Descrición | Cualificación |
|              |                           |            |               |



|                            |                             |  |    |
|----------------------------|-----------------------------|--|----|
| Sesión maxistral           | A8 A11 C2                   | Exposición oral complementada co uso de medios audiovisuais e a introdución de algunhas preguntas dirixidas aos estudantes, coa finalidade de transmitir coñecementos e facilitar a aprendizaxe.<br>A clase maxistral é tamén coñecida como ?conferencia?, ?método expositivo? ou ?lección maxistral?. Esta última modalidade sóese reservar a un tipo especial de lección impartida por un profesor en ocasións especiais, cun contido que supón unha elaboración orixinal e baseada no uso case exclusivo da palabra como vía de transmisión da información á audiencia. | 20 |
| Presentación oral          | A10 B1 B3 B4 B5 B7 B9 C2 C4 | Intervención inherente aos procesos de ensino-aprendizaxe baseada na exposición verbal a través da que o alumnado e profesorado interactúan dun modo ordenado, proponendo cuestións, facendo aclaracións e expoñendo temas, traballos, conceptos, feitos ou principios de forma dinámica.  | 30 |
| Proba de resposta múltiple | A10 B2 B4 B7 C4             | Proba que integra preguntas tipo de probas de ensaio e preguntas tipo de probas obxectivas.<br>En canto a preguntas de ensaio, recolle preguntas abertas de desenvolvemento. Ademais, en canto preguntas obxectivas, pode combinar preguntas de resposta múltiple, de ordenación, de resposta breve, de discriminación, de completar e/ou de asociación.   | 50 |

#### Observacións avaliación

A cualificación da presentación oral e da sesión maxistral da convocatoria de xuño quedará gardada para a convocatoria de xullo.

A cualificación de Matrícula de Honra outorgarase automaticamente ao alumnado que obteña unha cualificación final de 10 na materia. No caso de que existan máis alumnos/as con esa cualificación que as matrículas que se poidan conceder en función da cota total establecida, serán convocados para a realización dunha proba específica. No caso de que ningún alumno/a obteña unha cualificación de 10, poderán optar á Matrícula de Honra os/as alumnos/as cunha nota final igual ou superior a 9.0 solicitándoo ao profesor e realizando unha proba específica. No caso de non existir solicitudes expresas de opción de matrícula, o profesor resérvase o dereito de concedelas no suposto de que, cumprindo o requisito de ter unha nota final igual ou superior a 9.0, se poida ser merecedor de matrícula. O único criterio (100% da nota) para o alumnado con recoñecemento de dedicación a tempo parcial e dispensa académica de exención de asistencia, será a proba de resposta múltiple. A realización fraudulenta das probas ou das actividades de avaliación, unha vez acreditada, implicará directamente a cualificación de suspenso na convocatoria na que se comprometa: o/a alumno/a será cualificado con "non suspenso" (grado numérico 0) na correspondente convocatoria de o curso académico, tanto Se falta a comisión, prodúcese na primeira oportunidade como na segunda. Para iso, procede a modificar a túa cualificación no certificado de primeira oportunidade, se é o caso.

#### Fontes de información



## Bibliografía básica

- Acosta Vera, J.M. (2013). *Dirigir. Liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones.* Madrid: ESIC.
- Alonso Puig, M. (2012). *Madera de líder. Claves para el desarrollo de las capacidades de liderazgo.* Barcelona: Empresa Activa.
- Álvarez, M. (2017). *El arte de liderar. Artilugios e ingenios para dirigir grupos humanos.* Madrid: La Muralla.
- Álvarez de Mon, S. (2001). *Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas.* Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Aznar Fernández-Montesinos, F. (2018). *Repensando el liderazgo estratégico.* Madrid: Sílex.
- Bennis, W. y Nanus, B. (2001). *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz.* Barcelona: Paidós.
- Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1993). *El trabajo en equipo.* Barcelona: Deusto.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo de máximo nivel. La clave de una organización de alto rendimiento.* Barcelona: Granica.
- Bing, S. (2011). *El jefe. Manual de uso.* Barcelona: Robinbook.
- Botella, F. (2016). *El factor H. Las claves reales sobre liderazgo.* Barcelona: Alienta.
- Boyatzis, R. y Mckee, A. (2009). *Liderazgo emocional.* Barcelona: Deusto.
- Canonici, T. y Núñez, A. (2019). *El líder ante la innovación. Claves de liderazgo innovador para la alta dirección.* Madrid: Opinho & Parangon Partners.
- Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2007). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo.* Pamplona: EUNSA.
- Covey, S.R. (2009). *El líder interior. Cómo transmitir e inspirar los valores que conducen a la grandeza.* Barcelona: Paidós.
- De la Fuente Anuncibay, R. y De Diego Vallejo, R. (2008). *Estrategias de liderazgo y desarrollo de personas en las organizaciones.* Madrid: Pirámide.
- Fernández Aguado, F.J. (2012). *El idioma del liderazgo.* Madrid: LID.
- Fiedler, F. y Chemers, M.M. (1989). *Liderazgo y administración efectiva.* México: Trillas.
- Fullan, M. (2019). *El matiz. Por qué unos líderes triunfan y otros fracasan.* Madrid: Morata.
- Gardner, H. y Laskin, E. (2011). *Mentes líderes. Una anatomía del liderazgo.* Barcelona: Paidós.
- Gasalla Dapena, J.M. (2010). *La nueva dirección de personas. La dirección por confianza (DpC).* Madrid: Pirámide.
- Goleman, D. (2018). *Liderazgo.* Barcelona: Penguin Random House.
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1998). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional.* México: Prentice Hall.
- Lescano Duncan, L. (2012). *Líderes de servicio. Cómo desarrollar un liderazgo trascendente en el nivel intermedio de la organización.* Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.
- Lussier, R.N. y Achua, C.F. (2005). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.* México: Thomson.
- McGregor, D. (2006). *El lado humano de las empresas.* México: McGraw-Hill Interamericana.
- Mitzberg, H. (2019). *El CEO más peligroso y otros cuentos para directivos.* Barcelona: Conecta.
- Molero, F. y Morales, J.F. (2011). *Liderazgo, hecho y ficción. Visiones actuales.* Madrid: Alianza.
- Newstrom, J.W. (2007). *Dirección: gestión para lograr resultados.* México: McGraw-Hill Interamericana.
- Palomo Vadillo, M<sup>a</sup> T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo.* Madrid: ESIC.
- Quintanilla, J. (2011). *Retos de la dirección de personas. Una mirada desde la Alta Dirección sobre la función RR.HH.* Madrid: Financial Times Prentice Hall.
- Sánchez Vázquez, J.F. (2010). *Liderazgo. Teorías y aplicaciones.* Salamanca: Publicaciones Universidad Pontificia.
- Stein, G. y Rábago, E. (2014). *Dirigir personas. La madurez del talento.* Madrid: Pearson Educación.
- Urcola, J.L. y Urcola, N. (2017). *Dirección participativa.* Madrid: ESIC.
- Vroom, V.H. y Jago, A.G. (1990). *El nuevo liderazgo. Dirección de la participación en las organizaciones.* Madrid: Díaz de Santos.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones.* Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Zenger, J.H. y Folkman, J. (2017). *El líder extraordinario. Convirtiendo buenos directivos en grandes líderes.* Barcelona: Bresca Profit.



|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Bibliografía complementaria |  |
|-----------------------------|--|

|                |
|----------------|
| Recomendacións |
|----------------|

|   |
|---|
| Materias que se recomenda ter cursado previamente |
|---|

|  |
|--|
| Materias que se recomenda cursar simultaneamente |
|--|

|                                  |
|----------------------------------|
| Materias que continúan o temario |
|----------------------------------|

|              |
|--------------|
| Observacións |
|--------------|

(\*)A Guía docente é o documento onde se visualiza a proposta académica da UDC. Este documento é público e non se pode modificar, salvo casos excepcionais baixo a revisión do órgano competente dacordo coa normativa vixente que establece o proceso de elaboración de guías