



## PRESENTACIÓN

**Breve descripción:** Habilidades de dirección integra el estudio de los principios de la dirección de empresas con el estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones. En el módulo se abordan los temas a los que todo directivo se enfrentará en su labor profesional: (I) dirigir organizaciones e implantar un estilo de liderazgo y una cultura corporativa propias, (II) gestionar el cambio (III) desarrollar el talento en otros –habitualmente, no siempre, colaboradores; y (IV) formar y dirigir equipos para la realización de proyectos. Ahora bien, en el módulo se insiste en que todo ello parte no solo de la comprensión del funcionamiento de las organizaciones sino también de una adecuada gestión de uno mismo y de sus capacidades de interacción con los demás, lo que incluye la comunicación interpersonal, los procesos de toma de decisiones, la gestión de conflictos, las habilidades de negociación, etc.

- **Titulación:** Máster en Dirección de Personas en las Organizaciones.
- **Módulo/Materia:** Fundamentales/Habilidades de Dirección I
- **ECTS:**5
- **Curso, semestre:** Primer semestre.
- **Carácter:** obligatorio
- **Profesorado:** Marco Conceptual. Profesor: Álvaro Lleó ([alleo@unav.es](mailto:alleo@unav.es)), Negociación, competencia y cooperación. Profesor: Javier Urdiales ([jurdiales@unav.es](mailto:jurdiales@unav.es)), Change management: Leadership as personal and corporate excellence. International Week. lecturer: James Lockhart ([jlockhart@external.unav.es](mailto:jlockhart@external.unav.es)).
- **Idioma:** castellano/inglés
- **Aula, Horario:** Consulte la agenda que recibirá semanalmente

## RESULTADOS DE APRENDIZAJE (Competencias)

**Objetivos.**

### **MARCO CONCEPTUAL:**

Este curso se centra en el estudio del comportamiento de un individuo en sus funciones organizativas. Se enseñará al alumno a comprender los principales conceptos del comportamiento organizacional para una mejor dirección de las personas en el entorno organizativo. En particular se centrará la atención en poner los fundamentos en el campo del conocimiento organizativo teniendo en cuenta los tres niveles principales: (1) Nivel Individual, (II) Nivel grupal y (III) Nivel organizativo y sus interrelaciones.

### **NEGOCIACIÓN:**

Los objetivos de este curso son:

1. Introducir los conceptos básicos en cualquier negociación.
2. Aprender a detectar posibles necesidades de la contraparte.
3. Lograr llegar a acuerdos beneficiosos según el contexto y tipo de negociación en la que nos encontremos.
4. Poder detectar los diferentes tipos de escenarios de negociación en la que una persona se puede encontrar, tanto en el ámbito personal como el profesional.

### **INTERNATIONAL WEEK:**



# Universidad de Navarra

Participants will develop the capability to lead people, teams and organisations effectively across cultures, borders and complex global environments.

By the end of the course, participants should be able to:

## 1. Lead Self

Develop greater self-awareness regarding leadership preferences, interpersonal tendencies, cultural assumptions and leadership effectiveness through reflection, feedback and assessment tools.

## 2. Lead Relationships and Teams

Strengthen their ability to communicate, build trust, manage conflict, coach others and work effectively within diverse international teams.

## 3. Lead Organisations

Understand how organisational culture, human systems, leadership behaviour and change processes influence organisational effectiveness in global environments.

## 4. Lead Across Borders and Complexity

Develop greater intercultural competence, adaptability and systems thinking in order to navigate ambiguity, global complexity and international organisational challenges.

### Competencias básicas

- **CB6** - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación.
- **CB7** - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio
- **CB8** - Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios.
- **CB9** - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades.

### Competencias generales

- **CG0** - Capacidad de identificar los problemas que se presentan en el trabajo (individual y de equipo) en estructuras organizativas, analizar sus causas y proponer planes de acción para solucionarlos. Los alumnos deberán de ser capaces de distinguir aquellos derechos que son fundamentales, y todos aquellos que hacen referencia a la igualdad de los discapacitados, y aquellos relacionados a la igualdad entre hombres y mujeres. Además deberán conocer los principios de igualdad de oportunidades. Todos estos son valores y derecho propios de una cultura de paz y valores democráticos.
- **CG1** - Familiarizarse con la búsqueda de material especializado (informes, artículos, datos) relacionado con los distintos aspectos de la persona y de las organizaciones, en Internet, en hemerotecas, en bases de datos accesibles, etc.
- **CG3** - Habilidad para resolver problemas aplicando los conocimientos y las herramientas adquiridas.
- **CG4** - Adquirir una conciencia social ética que permita que desde la dirección se promueva un entorno en el que se respete a las personas y a su propia dignidad.

### Competencias específicas



# Universidad de Navarra

- **CE1** - Comprender los ejes del comportamiento de las personas en un entorno profesional para dirigirlos estratégicamente en valores, en especial de igualdad, respeto y dignidad, con respecto de sus derechos y obligaciones
- **CE2** - Conocer el funcionamiento de las organizaciones y su proceso directivo para hacer posible el desarrollo estratégico de las personas y añadir valor a las empresas
- **CE3** - Analizar y comprender el concepto de liderazgo y de motivación. Gestión estratégica del compromiso y la cooperación. Inculcar la importancia de ejercer el liderazgo directivo como promotor de derechos fundamentales.
- **CE9** - Analizar y comprender todas aquellas competencias que caracterizan a la persona y su trabajo en el entorno profesional y personal con referencia a las organizaciones de trabajo
- **CE11** - Diseñar y promover, desde ámbito directivo, planes de desarrollo profesional para distintos perfiles personales y en distintos ámbitos de la empresa.

## **PROGRAMA**

### **MARCO CONCEPTUAL:**

**Profesor: Álvaro Lleó.**

**SESIÓN 1: FENÓMENO Y DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA**

**SESIÓN 2 Y 3: LA CONFIANZA COMO FUNDAMENTO DEL DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA. LA TOMA DE DECISIONES COMO LA PRINCIPAL ACCIÓN DIRECTIVA.**

**SESIÓN 4: HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA**

**SESIÓN 5: MODELO DE NEGOCIO CENTRADO EN LAS PERSONAS**

### **NEGOCIACIÓN:**

**Profesor: Javier Urdiales.**

**SESIONES 1, 2, 3 Y 4: INTRODUCCIÓN A LA NEGOCIACIÓN**

**SESIONES 5, 6, 7 Y 8: NEGOCIACIÓN COLABORATIVA Y CREATIVA. GESTIÓN DEL ESTRÉS EN LAS NEGOCIACIONES.**

**SESIONES 9 y 10: NEGOCIACION INDUSTRIAL. NEGOCIACIÓN MULTIPARTES.**

**SESIONES 11,12, 13 Y 14: NEGOCIACION INDUSTRIAL. NEGOCIACIÓN MULTIPARTES. (CONTINUACIÓN)**

### **INTERNATIONAL WEEK:**

**Lecturer: James Lockhart**

**Day 1: Leading Self**

**Day 2: Leading Relationships and Teams**

**Day 3: Leading Across Borders and Complexity**

**Day 4: Leading Organisations**

**Day 5: Integration Across the Four Levels**

## **ACTIVIDADES FORMATIVAS**



## **INTRODUCCION AL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO:**

- Método del caso
- Trabajo en Equipo
- Lecturas Obligatorias

## **NEGOCIACIÓN:**

- Método del caso, y roll-play.
- Todos los casos serán entregados y leídos en clase.

## **INTERNATIONAL WEEK:**

The course combines academic frameworks with practical leadership application in a highly interactive and experiential format.

Sessions are designed around four recurring stages of learning:

1. Connection
2. Concept
3. Concrete Practice
4. Conclusion

The course methodology includes:

- interactive lectures,
- simulations,
- self-assessment tools,
- facilitated discussions,
- peer coaching,
- experiential exercises,
- reflective practice,
- teamwork,
- case analysis,
- organisational diagnosis and
- applied leadership challenges.

Participants will work throughout the week in Peer Coaching Communities (PCCs), which provide structured opportunities for:

- reflection,
- coaching,
- feedback,
- integration of learning and
- collaborative problem-solving.

From Day 2 onward, each morning begins with:

- a brief mindfulness exercise,
- a check-in with PCC team members and
- reflection on key learning points from the previous day.

The course places strong emphasis on active participation, experiential learning and application to international HR leadership contexts.

## **EVALUACIÓN**



# Universidad de Navarra

## CONVOCATORIA ORDINARIA

### El sistema de la evaluación final de la asignatura será:

El sistema final de la evaluación de la asignatura será:

Trabajos individuales y/o en equipo: 17,14%

Intervención en clase: 12,86%

Exposición oral y discusión casos: 32,86%

Exámenes parciales y finales: 37,14%

### MARCO CONCEPTUAL:

- Trabajo individual de preparación de las sesiones (20%)
- Intervención en clase (20%)
- Trabajo en grupo (25%)
- Examen (35%)

### NEGOCIACIÓN:

1. 40 % Intervenciones en clase
2. 40 % Examen
3. 20% trabajo de un caso real.

### INTERNATIONAL WEEK:

1. Oral Presentations and Case Studies (40%)
2. Team-Based Global HR Leadership Exercise and Presentation (20%)
3. 3) Exam: Individual Leadership Reflection and Development Paper (40%)

## CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

- Examen final con puntuación de 0 a 10.

## HORARIOS DE ATENCIÓN

Solicitar entrevista con el profesor escribiendo un correo electrónico.

Correos electrónicos de los profesores:

- Álvaro Lleó ([alleo@unav.es](mailto:alleo@unav.es))
- Javier Urdiales ([jurdiales@unav.es](mailto:jurdiales@unav.es)).
- James Lockhart ([jlockhart@external.unav.es](mailto:jlockhart@external.unav.es))

## BIBLIOGRAFÍA

### MARCO CONCEPTUAL:

En cada sesión se detallarán lecturas y casos para la preparación de cada clase.

### INTERNATIONAL WEEK:

The course intentionally incorporates contemporary and globally diverse perspectives on leadership, organisations and human dynamics in order to cultivate intercultural awareness, systems thinking and global leadership capability.



Resources are selected from multiple regions, disciplines and intellectual traditions and are updated annually to reflect emerging global realities, organisational challenges and developments in Global Human Resource Leadership.

## CONTEMPORARY GLOBAL PERSPECTIVES

### Leading Self

- Heffernan, Margaret. *Uncharted: How to Navigate the Future*. London: Simon & Schuster, 2020. <https://www.mheffernan.com/book-uncharted.php#modal-close>
- Scharmer, C. Otto. *The Essentials of Theory U: Core Principles and Applications*. Oakland, CA: Berrett-Koehler, 2018.
- Tsui, Anne S. "From Homogenization to Pluralism: International Management Research in the Academy and Beyond." *Academy of Management Journal* 50, no. 6 (2007): 1353–1364. [Foundational critique of Western dominance in management knowledge]
- [https://www.researchgate.net/publication/228625079\\_From\\_Homogenization\\_to\\_Pluralism\\_International\\_Management\\_Research\\_in\\_the\\_Yang\\_Yung-Kai](https://www.researchgate.net/publication/228625079_From_Homogenization_to_Pluralism_International_Management_Research_in_the_Yang_Yung-Kai). "A Conceptual Model of Authentic Leadership in Cross-Cultural Context." *International Journal of Cross Cultural Management* 24, no. 3 (2024): 609–629. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/14705958241286690>

### Leading Relationships and Teams

- Edmondson, Amy C. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: Wiley, 2018.
- Gross-Go#acka, Elwira et al. "Globalisation and the Challenges of Managing Cultural Diversity: From Multiculturalism to Interculturalism." *Journal of Intercultural Management* 16, no. 3 (2024): 37–57. [https://www.researchgate.net/publication/386255586\\_Globalisation\\_and\\_the\\_Challenges\\_of\\_Managing\\_Cultural\\_Diversity\\_From\\_Multiculturalism\\_to\\_Interculturalism](https://www.researchgate.net/publication/386255586_Globalisation_and_the_Challenges_of_Managing_Cultural_Diversity_From_Multiculturalism_to_Interculturalism)
- Neeley, Tsedal. *Remote Work Revolution: Succeeding from Anywhere*. New York: Harper Business, 2021.
- Nguyen, Thao P. H., Bradford S. Bell, and Y. Connie Yuan. "Multiple Status Signals in Multinational Teams: Implications of Lingua Franca Proficiency and Task Expertise for Informal Leadership." *Group & Organization Management* (2024). <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/10596011241293506>

### Leading Organisations

- Ahlstrom, David, and Garry D. Bruton. *International Management: Strategy and Culture in the Emerging World*. 3rd ed. Boston: Cengage, 2021.
- Mahadevan, Jasmin. *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Cross-Cultural Management*. 2nd ed. London: Sage, 2020.
- Mahadevan, Jasmin. *Perspectives on Cross-Cultural Management and Global Leadership*. London: Routledge, 2022.
- Neeley, Tsedal. *Remote Work Revolution: Succeeding from Anywhere*. New York: Harper Business, 2021.
- Nonaka, Ikujiro, and Hirotaka Takeuchi. "Humanizing Strategy." *Long Range Planning* 54, no. 4 (2021). [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630121000017?utm\\_campaign=STMJ\\_AUTH\\_SERV\\_PUBLISHED&utm\\_medium=email&utm\\_acid=80886473&](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630121000017?utm_campaign=STMJ_AUTH_SERV_PUBLISHED&utm_medium=email&utm_acid=80886473&)

### Leading Across Borders and Complexity

- Khanna, Parag. *MOVE: The Forces Uprooting Us*. New York: Scribner, 2021.
- Khoza, Reuel J. *Let Africa Lead: African Transformational Leadership for 21st Century Business*. Johannesburg: Penguin Random House South Africa, 2021.
- Laloux, Frederic. *Reinventing Organizations*. Brussels: Nelson Parker, 2021 edition.
- Mahbubani, Kishore. *The Asian 21st Century*. Singapore: Springer, 2022. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-981-16-6811-1>



# Universidad de Navarra

- Mazzucato, Mariana. *Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism*. London: Allen Lane, 2021.

## FOUNDATIONAL CLASSICS (CONTEXTUAL)

The following works are treated as historically influential foundations that continue to shape aspects of international management and intercultural leadership thinking. They will be engaged critically and contextually in light of contemporary global complexity and evolving leadership realities.

- Hofstede, Geert. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010.
- Trompenaars, Fons, and Charles Hampden-Turner. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. 4th ed. London: Nicholas Brealey Publishing, 2012.

## PODCASTS, MULTIMEDIA AND CURRENT GLOBAL ISSUES

Selected multimedia, podcasts and global leadership dialogues will be integrated throughout the course, including resources from:

- Asia Society Global Dialogues
- INSEAD Knowledge
- MIT Sloan Management Review
- McKinsey Global Institute
- World Economic Forum
- OECD Future of Work
- Nikkei Asia
- Project Syndicate
- African Leadership Institute

Contemporary themes include:

- AI and human capability
- Hybrid and distributed work
- Multipolarity and geopolitical fragmentation
- Human-centred leadership
- Global wellbeing and burnout
- Leadership and identity
- ESG and stakeholder capitalism
- Global talent mobility
- Leadership in uncertainty and crisis
- Postcolonial and decolonial perspectives in management