



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), Negociación, competencia y cooperación. Profesor: Javier Urdiales (jurdiales@unav.es), Change management: Leadership as personal and corporate excellence. International Week. Profesores: James Lockhart (jlockhart@unav.es) y Santiago Martínez (santi.martinez@providentia.fi).
- **Idioma:** castellano
- **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: (I) 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.



Universidad de Navarra

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:

Participants will:

1. Focus on what it takes to lead organisational change.
2. Gain greater self-awareness and insights into individual leadership preferences and style and provide practical applications of content for building leadership knowledge, behaviours and skills.
3. Become familiar with tools and methodologies that can be applied to accelerate your leadership development, improve your communications, enrich your inter-personal relationships, manage change and transition, and better achieve your intended results.
4. Understand ways to systemically think to develop and align organisations and bring about change.
5. Learn to combine new knowledge on anthropology, ethics and leadership in a balanced and integrated way.
6. Obtain the necessary tools for introspection on personal motivation.
7. Learn an approach to management and leadership of people valid for analysis and solution of future professional 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.



Universidad de Navarra

- **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

- **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:



Universidad
de Navarra

Profesores: Santi Martínez y James Lockhart

DIA 1: Introductions and Leadership Credibility. JL

Global Leadership Competence (I) and GCAA Assessment JL

DIA 2: Cultural and Historical Event Analysis Presentations JL

Global Leadership Competence (II) JL

Global Leadership Competence (III) JL

DIA 3: Tools for Change – Virtuous Leadership (I) SM.

Myers-Briggs Type Indicator™ (MBTI) - JL

Work and Communication Styles JL.

DIA 4: The Manager and the Person (I) - SM

The Manager and the Person (II)-SM

DIA 5: Tools for Change – Virtuous Leadership (I) SM.

Tools for Change – Virtuous Leadership (II)

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 sessions bring the academic world and professional practice together. They offer a combination of lectures, in-class discussions based on the case study method, group work and individual tests. The discussion of real-life situations through case studies amongst participants of different backgrounds and experience together with rigorous theoretical lectures cooperate to understand the complexity of human beings and organizations. The sessions include a personal Myers-Briggs Type Indicator™ (MBTI) report.

EVALUACIÓN

CONVOCATORIA ORDINARIA



Universidad de Navarra

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. Trabajo en grupo: 25%
2. Exposición oral 25%
3. Trabajo individual (50%).

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)
- Javier Urdiales (jurdiales@unav.es).
- James Lockhart (jlockhart@unav.es)
- Santiago Martínez (santi.martinez@providentia.fi)

BIBLIOGRAFÍA

MARCO CONCEPTUAL:

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

INTERNATIONAL WEEK:

Recommended readings.



Universidad de Navarra

- Ancona, Deborah, Thomas W. Malone, Wanda J. Orlikowski, and Peter M. Senge. In Praise of the Incomplete Leader. Harvard Business Review, February 2007.
- Ashkenas, Ron. Simplicity-Minded Management. Harvard Business Review. December 2007.
- Ashkenas, Ron and Logan Chandler. Your Strategy Won't Work if You Don't Identify the New Capabilities You Need. Harvard Business Review, 1 November 2017. <https://hbr.org/2017/11/your-strategy-wont-work-if-you-dont-identify-the-newcapabilities-you-need>
- Bennis, Warren and Robert J. Thomas. Crucibles of Leadership. Harvard Business Review, 2002.
- Collins, Jim. Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. Harvard Business Review, 2005.
- Dworkin, Daniel. Five Alignment Myths and Why Busting Them Matters. Schaffer Consulting Thought Leadership Series. www.schafferresults.com
- Fischer, William A. The Final Frontier of Disruptive Innovation: Reinventing Me. IMD, 2017. <https://www.imd.org/contentassets/fe852a32881c4987ab38f4795e723598/tc055-17.pdf>
- Fischer, William A. Legacy Thinking is Transforming us into Can't Do Guys: Legacy Thinking is Easier than Thinking about the Unknown. IMD, 2018 <https://www.imd.org/contentassets/d8a1d9d96dab4359a006f21abc6111cd/tc037-18.pdf>
- Gabarro, John J. When a New Manager Takes Charge. Harvard Business Review, January 2007.
- George, Bill, Peter Sims, Andrew N. McLean and Diana Mayer. Discovering Your Authentic Leadership. Harvard Business Review, February 2007.
- Goleman, Daniel. Leadership that Gets Results. Harvard Business Review, March - April 2000
- Goleman, Daniel. The Focused Leader: How effective executives direct their own—and their organizations'—attention. Harvard Business Review, 2013.
- Goleman, Daniel. What Makes a Leader? Harvard Business Review, 2004.
- Goleman, Daniel. Interview with the Business Voice on YouTube: <http://www.youtube.com/watch?v=wJhfKYzKc0s>
- Hallowell, Edward M. Overloaded Circuits: Why Smart People Underperform. Harvard Business Review, January 2005.
- Havard, Alexandre. Virtuous Leadership. An Agenda for Personal Excellence. Scepter 2014
- Havard, Alexandre. From Temperament to Character. Scepter 2014 7
- Heen, Sheila and Douglas Stone. Find the Coaching in Criticism: The Right Ways to Receive Feedback. Harvard Business Review, 2014.
- Hsiehn, Tsun-yan and Sara Yik. Leadership as the Starting Point of Strategy. McKinsey Quarterly, February 2005.
- <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/leadership-as-the-starting-pointof-strategy>
- Heifetz, Ronald A. and Donald L. Laurie. The Work of Leadership. Harvard Business Review, December 2001.
- Ibarra, Herminia. The Authenticity Paradox. Harvard Business Review, January-February 2015.
- Kegan, Robert and Lisa Laskow Lahey. The Real Reason People Won't Change. Harvard Business Review, November 2001.
- Loehr, Jim and Tony Schwartz. The Making of a Corporate Athlete. Harvard Business Review, January 2001.
- Martínez, Santiago. Enhancing change implementation through virtuous leadership in Routledge Handbook of Organizational Change in Africa. Routledge 2018



Universidad de Navarra

- Meister, Alyson and Mahwesh Khan. Three Questions to Help You Take Charge of Your Ascent to Leadership. IMD, 2019. <https://www.imd.org/contentassets/24a57fcf351e40ca97c537d0aad329f9/tc021-19-print.pdf>
- Ordóñez, Lisa D., Maurice E. Schweitzer, Adam D. Galinsky and Max H. Bazerman. Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting. Harvard Business School Working Paper 09-083, 2009.
- Quinn, Robert E. Moments of Greatness, Harvard Business Review, July - August 2005
- Raelin, Joe. Finding Meaning in the Organization. MIT Sloan Management Review, Spring 2006.
- Rock, David. Managing with the Brain in Mind. Strategy+business issue 56, Autumn 2009.
- ROI & Character. Harvard Business Review, April 2015
- Schwartz, Tony and Catherine McCarthy. Manage Your Energy, Not Your Time. Harvard Business Review, October 2007.
- Sisón, Alejo. Leadership, Character and Virtues
- Tracey, J. Bruce and Brendan Blood. The Ithaca Beer Company: A Case Study of the Application of the McKinsey 7-S Framework. The Center for Hospitality Research, Cornell University, April 2012 <https://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1149&context=chrpubs>