



Desarrollo  
Profesional y  
Formación  
**Máster Universitario en  
Liderazgo y Dirección  
de Recursos Humanos**



UNIVERSIDAD  
**NEBRIJA**

## GUÍA DOCENTE

**Asignatura:** Desarrollo profesional y formación

**Titulación:** Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Recursos Humanos

**Curso Académico:** 2023-2024

**Carácter:** Obligatoria

**Idioma:** Español e inglés

**Modalidad:** Presencial/Semipresencial/A distancia

**Créditos ECTS:** 4

**Semestre:** 1º

**Profesores/Equipo Docente:** D. Pablo Romero Cagigal / Dr. Francisco García Cabello/ D. David Martínez / D. Roberto Arturo Alessandro Piccini

### 1. COMPETENCIAS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE

#### 1.1. Competencias

- Competencias básicas: CB6, CB7, CB8, CB9, CB10

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.

CB10 Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

- Competencias generales: CG2, CG3, CG4, CG5, CG6, CG7, CG8, CG10, CG11

CG2. El alumno debe ser capaz de entender de forma sistemática la información relevante de la empresa, su contexto y cómo aplicarla a situaciones complejas, teniendo en cuenta cómo afecta a otros departamentos y a los trabajadores a su cargo.

CG3. El alumno debe dominar las técnicas de obtención, análisis, síntesis y uso de la información, tales como: entrevista, encuesta, observación, investigación bibliográfica, creación y uso de tablas y gráficos para informes y reportes.

CG4. El alumno debe de ser capaz de tratar situaciones complejas y tomar decisiones basadas en el conocimiento y aplicación de diversos enfoques teóricos y empíricos de naturaleza diversa, aplicados a la práctica del liderazgo y la gestión de las distintas organizaciones.

CG5. El alumno debe ser capaz de adquirir habilidades de planificación comunicativa para la gestión relacional y para comunicarse correctamente tanto oralmente como por escrito, utilizando la tecnología más actual.

CG6. El alumno debe ser capaz de actuar de forma autónoma en la planificación e implementación de proyectos y decisiones.

CG7. El alumno debe de ser capaz de liderar equipos de trabajo de cara al diagnóstico, clasificación y establecimiento de soluciones en las distintas situaciones que se pueden dar en las organizaciones.

CG8. El alumno debe ser capaz de reconocer la necesidad del cambio y debe tener la habilidad necesaria para liderarlo y gestionarlo.

CG10. El alumno debe ser capaz de medir, cuantitativamente, el desempeño de los trabajadores y el suyo propio.

CG11. Capacidad para integrar en la organización y gobierno de la empresa los valores y políticas de igualdad efectiva, especialmente entre mujeres y hombres y atención a la discapacidad.

- Competencias específicas: CE1, CE2, CE3, CE4, CE5, CE6, CE7

CE1. Capacidad para comprender la estructura organizacional y la intervención de la Dirección de Recursos Humanos y del liderazgo, en la misma.

CE2. Capacidad para planificar los recursos humanos, liderarlos y gestionarlos mediante la aplicación del criterio de competencias.

CE3. Capacidad para analizar, describir y valorar los puestos de trabajo, en especial el de los líderes, en una empresa, organización o institución.

CE4. Capacidad para establecer y aplicar estrategias de reclutamiento y selección de recursos humanos, tanto internas como externas, y especialmente las que caracterizan al liderazgo, para suministrar el capital humano con las competencias necesarias.

CE5. Capacidad para desarrollar y liderar los Recursos Humanos, aplicando las correspondientes técnicas de formación, promoción y evaluación del desempeño

CE6. Habilidad para diseñar e implementar diferentes sistemas motivacionales, conociendo en profundidad los distintos estilos de Liderazgo y Dirección aplicables a cada empresa en base a su cultura organizativa.

CE7. Capacidad para generar planes de comunicación interna mediante tecnologías innovadoras, atendiendo en paralelo a las necesidades de comunicación interpersonal de los recursos humanos.

## 1.2. Resultados de aprendizaje

- El alumno será capaz de definir criterios para el desarrollo de la plantilla, como miembros integrantes de una organización más global y comprometida y siempre desde la perspectiva innovadora de la gestión del talento y desarrollo del mismo.
- Conocerá los métodos para la formulación de los planes de formación, definición de contenidos y metodología de las acciones formativas y su adecuada gestión de costes.

## 2. CONTENIDOS

### 2.1. Requisitos previos

Ninguno.

### 2.2. Descripción de los contenidos

- Evaluaciones de personal: roles dentro de los equipos
- Promoción y Planes de Carrera.
- El Plan de Formación.
- El plan de Formación del líder y las competencias necesarias, en función del estilo de liderazgo
- Diseño de la acción formativa.
- Auditoría de la formación.

### 2.3. Contenido detallado

Presentación de la asignatura.
Explicación de la Guía Docente.
Introducción asignatura
1. Evaluaciones de personal: roles dentro de los equipos
1.1. Enfoques organizativos para el desarrollo profesional y la formación
1.2. Nuevo paradigma desarrollo profesional
1.3. Roles y responsabilidades en el desarrollo
1.4. Fundamentos gestión de talento: competencias/ ciclo talento
1.5. Desarrollo en el marco de la gestión del desempeño
2. Promoción y planes de carrera:
2.1. Talento crítico y sucesión
2.2. Planificación de carrera: desarrollo, aprendizaje, carrera
2.3. Cultura, procesos y herramientas para el autodesarrollo
3. El plan de formación
3.1. Planes de formación: análisis necesidades y diseño planes
3.2. Nuevos modelos aprendizaje 70-20-10
3.3. Feedback y feedforward
3.4. Aprendizaje colaborativo, coaching y mentoring
elearning, mobile learning, blended learning
3.5. Nuevos modelos de servicio de formación y desarrollo
4. El plan de formación del líder y las competencias necesarias en función del estilo de liderazgo
4.1. Modelos de desarrollo de liderazgo: planes de formación del líder
4.2. Estilos de liderazgo y tipos de formación asociados a cada uno
4.2. Liderazgo de equipos
5. Diseño de la acción formativa
5.1. Diseño de acciones formativas
5.2. Diseño instruccional
6. Auditoría de la formación
6.1. Proceso de auditoría de la formación
6.2. Métricas de la formación y el desarrollo

### 2.4. Actividades Dirigidas

Durante el curso se podrán desarrollar algunas de las actividades, prácticas, memorias o proyectos siguientes, u otras de objetivos o naturaleza similares:

- Fábula del aguilucho
- Caso *Google project oxygen*
- Taller autodesarrollo
  - Perfil personalidad MBTI
  - DAFO, competencias, rueda de la vida
  - Minería de valores

- Estilos de aprendizaje
- Planes desarrollo, aprendizaje y carrera
- Tarea formación en el puesto
- Diseño acción formativa
- Detección necesidades de formación
- Prácticas de coaching y *mentoring*

## 2.5. Actividades Formativas

### Actividades formativas:

Modalidad Presencial:

Actividad formativa	Horas	Porcentaje de presencialidad
AF1 Clase magistral y fundamentos teóricos	20	100%
AF2 Explicación técnica para la resolución de casos relacionados con las asignaturas o materias	7,5	100%
AF3 Tutoría	5	25%
AF4 Trabajo individual o en grupo del estudiante	60	10%
AF5 Puesta en común de resultados y procedimientos	7,5	100%

Modalidad Semipresencial:

Actividad formativa	Horas	Porcentaje de presencialidad
AF1 Clase magistral y fundamentos teóricos	20	100%
AF2 Explicación técnica para la resolución de casos relacionados con las asignaturas o materias	7,5	50%
AF3 Tutoría	5	100%
AF4 Trabajo individual o en grupo del estudiante	60	10%
AF5 Puesta en común de resultados y procedimientos	7,5	50%

Modalidad a distancia:

Actividad formativa	Horas	Porcentaje de presencialidad
AF1 Clase magistral y fundamentos teóricos	20	0%
AF2 Explicación técnica para la resolución de casos relacionados con las asignaturas o materias	7,5	0%
AF3 Tutoría	5	100%
AF4 Trabajo individual o en grupo del estudiante	60	10%
AF5 Puesta en común de resultados y procedimientos	7,5	20%

### Metodologías docentes:

**Modalidad presencial:** MD1; MD2; MD3; MD4

**Modalidad semipresencial:** MD1; MD2; MD3; MD4

**Modalidad a distancia:** MD1; MD2; MD3; MD4

METODOLOGÍAS DOCENTES DEL TÍTULO PROPUESTO	
Código	METODOLOGÍA DOCENTE
MD1	Método del Caso
MD2	Aprendizaje Cooperativo
MD3	Aprendizaje Basado en Problemas (ABP)
MD4	Clase magistral

### 3. SISTEMA DE EVALUACIÓN

#### 3.1. Sistema de calificaciones

El sistema de calificaciones finales se expresará numéricamente del siguiente modo:

0 - 4,9 Suspenso (SS)

5,0 - 6,9 Aprobado (AP)

7,0 - 8,9 Notable (NT)

9,0 - 10 Sobresaliente (SB)

La mención de "matrícula de honor" podrá ser otorgada a alumnos que hayan obtenido una calificación igual o superior a 9,0.

#### 3.2. Criterios de evaluación

##### Convocatoria ordinaria

Modalidad: Presencial/Semipresencial/A distancia.

Sistemas de evaluación	Ponderación mínima %	Ponderación máxima %
Código SE1. Trabajo individual en resolución de ejercicios o casos	25	25
Código SE2. Trabajos grupales en resolución de ejercicios o casos	25	25
Código SE3. Prueba final individual	50	50

Restricciones y explicación de la ponderación. Para poder hacer media con las ponderaciones anteriores será necesario obtener al menos una calificación de 5 en la prueba final.

##### Convocatoria extraordinaria

Modalidad: Presencial/Semipresencial/A distancia.

Sistemas de evaluación	Ponderación mínima %	Ponderación máxima %
Código SE1. Trabajo individual en resolución de ejercicios o casos	50	50
Código SE2. Trabajos grupales en resolución de ejercicios o casos	0	0
Código SE3. Prueba final individual	50	50

#### 3.3. Restricciones

##### Calificación mínima

Para poder hacer media con las ponderaciones anteriores es necesario obtener al menos una calificación de 5 en la prueba final.

##### Asistencia

El alumno que, en modalidad presencial, injustificadamente deje de asistir a más de un 25 % de las clases presenciales podrá verse privado del derecho a examinarse en la convocatoria ordinaria.

#### Normas de escritura

Se prestará especial atención en los trabajos, prácticas y proyectos escritos, así como en los exámenes tanto a la presentación como al contenido, cuidando los aspectos gramaticales y ortográficos. El no cumplimiento de los mínimos aceptables puede ocasionar que se resten puntos en dicho trabajo.

#### **3.4. Advertencia sobre plagio**

La Universidad Antonio de Nebrija no tolerará en ningún caso el plagio o copia. Se considerará plagio la reproducción de párrafos a partir de textos de auditoría distinta a la del estudiante (Internet, libros, artículos, trabajos de compañeros...), cuando no se cite la fuente original de la que provienen. El uso de las citas no puede ser indiscriminado. El plagio es un delito.

En caso de detectarse este tipo de prácticas, se considerará Falta Grave y se podrá aplicar la sanción prevista en el Reglamento del Alumno.

### **4. BIBLIOGRAFÍA**

#### Bibliografía básica

Beebe, S. A.; Mottet, T. P. y Roach, K. D. (2012). Training and development: enhancing, communication and leadership skills. Virginia: Pearson Education.

Covey, Stephen R. (2015). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. Paidós, D.L.

Frankl, Viktor E. (2004). El hombre en busca de sentido. Barcelona: Herder.

#### Bibliografía recomendada

Álvarez de Mon, Santiago (1998). La empresa humanista y competitiva. Bilbao. Deusto DL Bilbao: Deusto, DL,

Blanco, J (Coord.) (2010). Formación de directivos. Madrid: Biblioteca Aedipe-Pearson-Hedima

Gebelein, S. H. et al (2010). Successful managers' handbook. Minnesota: Previsor.

Jericó, P. (2011). La nueva gestión del talento. Pearson.

Jericó, P. (2001) Gestión del talento. Madrid. Pearson.

Johnson, Spencer (2001) ¿Quién se ha llevado mi queso? Empresa Activa.

Lombardo, M. M y Eichinger, R. W. (2009) FYI For Your Improvement. USA: Lominger International.

Rosa García, A. (2018). Aplicando la clase invertida en empresa, economía y turismo. Madrid: Editorial Dykinson,

Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). Organizational behavior. New York, NY: Pearson Education.

Susan A. Ambrose (2010). How learning works: seven research-based principles for smart teaching San Francisco, CA : Jossey-Bass, cop.

#### Otros recursos

Argyris, C. (1982). Reasoning, learning and action: Individual and organizational. San Francisco: Jossey-Bass.

Blattner, J., y Bacigalupo, A. (2007). Using emotional intelligence to develop executive leadership and team and organizational development. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 59(3), 209–219. <http://doi.org/10.1037/1065-9293.59.3.209>

Buckingham, M., y Clifton, D. O. (2001). Now, discover your strengths. New York, NY: The Free Press.

- Crossan, M. M., y Hulland, J. S. (1997). Measuring organizational learning. Working paper No. 98-97. Richard Ivey School of Business. London (1999). Research and Development Office.
- Edmondson, A. C. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 32(1), 38-47.
- Gil, F., Barrasa, A., y Alcover, C. M. (2004). Aprendizaje de equipo: Adaptación en una muestra española de las escalas de actividades de aprendizaje. *Psichotema*, 16(3), 378-383.
- Goleman, D., Boyatzis, R., y Annie McKee (2001). Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*, (December), 42-51
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why change transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, (January), 96-103.
- Lencioni, P (2003) *Las cinco disfunciones de un equipo: Un inteligente modelo para formar un equipo cohesionado y eficaz*. Barcelona: Ediciones Urano
- McCall, M. (2010). Recasting leadership development. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(1), 3-19. <http://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01189.x>
- Myers, I. B., McCaulley M. H, y Hammer, A. L. (1998). *MBTI Manual (A guide to the development and use of the Myers Briggs type indicator)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Offenbeek, M. V. (2001). Process and outcomes of team learning. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 303-317.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., y Smith, B. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. New York, NY: Currency Doubleday.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399. <http://doi.org/10.1037/h0022100>
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance (Kindle book)*. Recuperado de <http://www.amazon.com>
- Witworth, L, Kimsey-House, H, K, y Sandahl, P. (2007). *Co-active coaching: New skills for coaching people towards success*. Boston: Nicholas Brealey Publishing.