

DIRECCION DE PERSONAS

AREA: DIRECCIÓN DE
RECURSOS HUMANOS

EXECUTIVE MASTER EN
DIRECCIÓN DE SISTEMAS DE
INFORMACIÓN

Nº DE SESIONES: 8

PROFESOR: **ALBERTO ANDREU PINILLOS**

Correo electrónico: Aandreu@ie.edu

Profesor de Comportamiento Organizacional, Identidad Corporativa y Comunicación Interna

Alberto Andreu Pinillos (Madrid, 1963), casado con dos hijos. Es Licenciado en Derecho por la Universidad Pontificia de Comillas (ICAI-ICADE), MBA por el Instituto de Empresa y cuenta con los cursos de Doctorado en Economía por la Universidad Pontificia de Comillas (ICAI-ICADE). En octubre de 2001 se incorpora al Grupo Telefónica y actualmente desempeña el cargo de Director Reputación Corporativa dentro de la Secretaría General Técnica de la Presidencia.

“Lo que más me preocupa en una empresa es comprender porqué pasan las cosas; porqué una veces salen los proyectos y otras no; porqué algunas veces el todo tan difícil, o tan fácil... Me preocupa saber qué teclas hay que activar en una organización para que las cosas salgan. Y es que, al final del día, de todos los problemas con los que tenemos que enfrentarnos, los más complejos son los que afectan a las personas”- explica el Alberto Andreu.

El profesor Andreu, ha desarrollado toda su carrera profesional dentro de grandes empresas multinacionales españolas y ha compaginado su actividad empresarial con la académica. En la actualidad, es profesor asociado del Instituto de Empresa en las asignaturas de Comportamiento Organizacional e Identidad y Cultura Corporativas. Adicionalmente es miembro del Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial (RSE); miembro del comité ejecutivo de Global Compact LEAD de Naciones Unidas y vicepresidente de su red española; patrono de la a Cátedra de Etica Javier Benjumea de la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE-ICAI); y secretario general del Instituto de Análisis e Intangibles (IAI). Ha sido columnista diario económico 5 Días.

Experiencia Académica

Candidato a Doctor en Economía y Empresa, Universidad Pontificia de Madrid (ICAI-ICADE)

MBA, Instituto de Empresa.

Licenciado en Derecho, Universidad Pontificia de Madrid (ICAI-ICADE)

Professional Background

Director General Adjunto de Reputación y Responsabilidad Corporativas; Telefónica S.A (desde 2001)

Director de Identidad, Marca y Cultura Corporativa Culture, Banco Santander Central Hispano (1999-2001)

Director de Comunicación Interna y de la Secretaría General Técnica, Banco Español de Crédito, Banesto (1993-1999)

Responsable de Desarrollo de Comunicación Interna, CEPSA (1989-1993)

Investigador asociado, IE Business School, (1998)

OBJETIVOS

El objetivo del curso de Dirección de Personas es ofrecer unas herramientas que nos ayuden a comprender por qué pasan (o no) las cosas en las organizaciones, y, en cierta medida, poder influir ex ante en el comportamiento de las personas y prever qué pasará y cómo pasarán las cosas en el futuro

A través de 8 sesiones, trataremos temas que afectan al comportamiento de los individuos en las organizaciones (liderazgo, estilos de dirección, motivación, comunicación interpersonal, entender al superior...) y temas que afectan a la forma de hacer las cosas en la empresa como tal organización (gestión del cambio, cultura...). Y para ello adoptaremos la doble perspectiva que todos, de una manera u otra, tenemos que asumir: como directores y como subordinados.

De esto va el curso: de lo que cuesta cambiar el paso a las organizaciones maduras; de lo difícil que es alterar las inercias; de comprender que la distancia más corta entre dos puntos no siempre es la línea recta; de que lo bueno está reñido con lo mejor; y, en definitiva, de comprender porqué la vida de una organización puede llegar a ser tan complicada

Pero tampoco nos engañemos. No hay recetas mágicas. Lo único que creo que sigue sirviendo es el sentido común, aunque más de uno crea que es el menos común de los sentidos. Lo que intentaremos en estas sesiones será racionalizar, en la medida de lo posible, el sentido común. Si lo conseguimos, habremos logrado ya bastante.

METODOLOGÍA

La metodología del Instituto de Empresa y de la asignatura es eminentemente práctica. Se basa en el método del caso.

Pero, ¿en qué consiste de verdad este método? Se trata de una forma de llegar a conclusiones generales a través de hechos y experiencias concretas (casos prácticos). Y, sobre todo, es una modalidad para aprender de uno mismo: cada uno descubre "casos" y lo que así se aprende es lo que realmente queda. Sin embargo, lo más útil del método del caso es que poco a poco se va adquiriendo una metodología propia para enfrentarse, y algunas veces resolver, los problemas: lo importante no son las conclusiones que se den a cada caso, sino cómo se llega a ellas. Y además, cada uno tendrá su propio método.

Para poder sacar el máximo provecho posible a cada caso y a los diálogos que a tal efecto surjan en clase es imprescindible que prepare los casos y las lecturas asignadas a cada sesión lo mejor que pueda. Preparar un caso no es lo mismo que leerlo. Preparar un caso implica llevar a cabo una lectura reflexiva, crítica y profunda. Cuanto mejor prepare un caso mayor partido sacará a las explicaciones y discusiones que tengan lugar durante la sesión. Una buena preparación no sólo contribuye a su aprendizaje sino que, a través del diálogo, contribuye al del resto de participantes. Antes de acudir a clase, es importante que dedique al menos 10 o 15 minutos a discutir el caso con sus compañeros de equipo. A menos que se especifique lo contrario para esa sesión, no es necesario alcanzar un consenso de equipo sobre el análisis o las recomendaciones. Lo importante es que haya tenido la oportunidad de contrastar sus impresiones con otras personas antes de la discusión general.

PROGRAMA

SESIÓN 1

EL TRABAJO DEL DIRECTIVO: APROXIMACIÓN AL CURSO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

N.T.: El trabajo del directivo: folklore y realidad (HDBR)

N.T.: Lo que realmente hacen los buenos Directores Generales (HDBR)

Doc.: Recopilación de Artículos Diario 5 días de Alberto Andreu (SC/RRHH)

Notas de preparación: Esta sesión es una conferencia. El alumno sólo tendrá que traer leídas las dos notas técnicas que se entregan, poniendo énfasis en una cuestión: ¿Cuál es el rol del actual Alto Directivo?

SESIÓN 2

TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN: VARIABLES DE LA ORGANIZACIÓN.

N.T.: Teoría de la Organización (CH05/349)

C.P.: Cadena de almacenes Vandercook (CH5/60)

Notas de preparación: Para la resolución del caso, el alumno tendrá que responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuál es el objetivo que persigue la creación de la comisión de investigación?
- ¿Qué defectos presentan la estructura formal e informal de la empresa?
- ¿Qué grupos o clanes existen en la compañía?
- ¿Qué comportamientos son los menos excusables?

SESIÓN 3

ESTILOS DE DIRECCIÓN.

N.T.: Goleman 'What makes a leader' (HBR)

C.P.: Elizabeth Best (A) (CH5/184)

C.P.: Elizabeth Best (B) (CH5/185)

C.P.: Elizabeth Best (C) (CH5/186)

Notas de preparación: Para la resolución del caso, el alumno tendrá que traer a clase el cuestionario "¿Quiere conocer su estilo de dirección?" responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son las principales habilidades de E. Best?
- Comparar las estructuras formales e informales de las organizaciones por las que pasa E. Best: Liga de mujeres votantes / Administración.
- Definir el estilo de dirección de E. Best en cada puesto.
- ¿Qué dificultades tiene para llevar a cabo la gestión de medición de estándares medioambientales?

SESIÓN 4

MOTIVACIÓN

N.T.: La motivación (CH05/215)

C.P.: Cuestionario: Ordenación de las motivaciones en el trabajo (CH5/53)

Notas de preparación: El alumno tendrá que traer cumplimentado el cuestionario Ordenación de las motivaciones en el trabajo, siguiendo las instrucciones que se incorporan. En clase, se sacarán las conclusiones correspondientes al cuestionario.

N.T.: Pigmalión y la dirección de empresas (CH05/373)

N.T.: Una vez más, cómo motivar a los trabajadores (HDBR)

C.P.: Juan Carlos Sanz (I) (CH5/159)

C.P.: Juan Carlos Sanz (II) (CH5/159-B)

Notas de preparación: Para la resolución del caso, el alumno tendrá que responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son las premisas que se ha marcado Juan Carlos Sanz para seleccionar un nuevo trabajo?
- ¿Cuál es el perfil motivacional de J.C. Sanz?
- ¿Cómo cubre cada oferta de trabajo el perfil motivacional de J.C. Sanz?
- ¿Qué trabajo le recomendaría en función de su perfil?

SESIÓN 5

RESOLUCIÓN DE TRABAJOS EN GRUPO. LOS LÍDERAZGOS DE TAREA VS LIDERAZGOS DE MANTENIMIENTO.

Película "Doce hombres sin piedad" (Parte Primera)

Notas de preparación: En esta sesión el alumno seguirá las instrucciones proporcionadas en la Guía de análisis "Doce hombres sin piedad", visionará la películas antes de la sesión y responderá a las preguntas planteadas en ella.

SESIÓN 6

CONFLICTOS INTERPERSONALES.

N.T.: Cómo manejar conflictos interpersonales (CO/Sin clave)

C.P.: Sturdivant Electric Corporation (CH5/198)

Notas de preparación: Para la resolución del caso, el alumno tendrá que responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué circunstancias favorecen el conflicto en la Sturdivant Electric Corporation?
- ¿Qué papel tiene que asumir Johnson?. De las tres opciones que se presentan en la nota técnica (negociación, control, o conflicto)... ¿cuál es la más adecuada y porqué?
- ¿Qué hay que hacer una vez concluya el proyecto?

SESIÓN 7

EL DILEMA DEL SUBORDINADO.

N.T.: El rol del subordinado: en general los jefes y los propios empleados lo desconocen (HDBR)

N.T.: Diseño para unas relaciones más constructivas entre jefe y subordinado (CH05/430)

C.P.: Kapco Limited (A) (CH5/380)

C.P.: Kapco Limited (B) (CH5/381)

Notas de preparación: A Vd. le será asignado el papel de Matt Gruber, Kapco (A) o Henry Young, Kapco (B).

Si le corresponde el caso Kapco Limited (A) (Matt Gruber), debe responder a:

1. ¿Cómo ve Matt su relación con Henry Young y Don Kershaw?
2. ¿Qué problemas crees que pueden desarrollarse en el transcurso del trabajo de Matt en Kapco?
3. ¿Debería Matt ir a Calgary? ¿Cuáles son las consecuencias de su decisión?

Si le corresponde el caso Kapco Limited (B) (Henry Young), debe responder a:

1. ¿Cuál es la percepción que Henry tiene de Matt Gruber?
2. ¿Cuáles son los problemas que Henry podría haber anticipado acerca del futuro de Matt en Kapco?
3. ¿Crees que es importante para el futuro de Matt aceptar la oferta de Calgary?

SESIÓN 8

LA GESTIÓN DEL CAMBIO.

N.T.: La gestión del cambio (CH05/350)

N.T.: Leading Change: Why Transformation Efforts Fail (HBR 95204)

N.T.: Cómo crear un clima y una cultura para un cambio perdurable de la organización (RRHH/239)

N.T.: Crear terremotos para cambiar los esquemas mentales de la organización (RRHH/240)

C.P.: Hausser and Foods Product Company (CH5/118)

Notas de preparación: Para la resolución del caso, el alumno tendrá que responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué factores determinan que la Hausser & Foods tenga que afrontar un cambio?
- ¿Qué factores de la estructura formal e informal están generando freno a un posible cambio organizacional ?
- ¿Qué cosas han de transformarse en la Hausser & Foods para abordar el cambio?

SISTEMA DE EVALUACIÓN

<input type="checkbox"/> Participación en clase:		20%
<input type="checkbox"/> 1 Informe de grupo:	<i>Sturdivant Electric Corporation</i>	30%
<input type="checkbox"/> 1 informe individual	Caso Hausser Foods	50%

Criterios generales de evaluación de los informes

La evaluación se basará en el entendimiento de la situación que realice cada alumno basado en lo estudiado en clase; en las recomendaciones o planes de acción que resulten del entendimiento de la situación; y en la capacidad de comunicación de las ideas presentadas defendidas por el alumno.

Evaluación de la participación en clase

La discusión diaria en las clases, son una oportunidad única para desarrollar y mostrar la capacidad de cada alumno para mantener y defender sus propios puntos de vista, para reaccionar sobre la marcha a diferentes puntos de vista, y para generar un diálogo enriquecedor para el resto de los compañeros. De ahí que su peso en la calificación sea considerable (20%).

Sin embargo, la participación en clase debe estar ajustada a los fines académicos de las sesiones: contribuir a avanzar en la discusión; proporcionar un nuevo punto de vista; y, fundamentalmente, contribuir al aprendizaje de los compañeros. En otras palabras: se aprende tanto de lo que dice el profesor, como de lo que aportan los otros alumnos.

En consecuencia, participar en clase no es hablar por hablar. **Por ello, cada día, se evaluará la intervención global de un alumno en función de un sistema de puntos** conforme a los siguientes criterios:

- **(+3) puntos.** Contribuciones de alta calidad porque proporcionen un análisis profundo de un tema, proponen planes de acción específicos para un problema en concreto y, sobre todo, contribuyen a hacer avanzar la discusión en caso de “atasco” o “stand by” en la discusión de clase. Son poco frecuentes
- **(+2) puntos:** Contribuciones de calidad, que se suman a opiniones de otros alumnos y enriquecen su punto de vista. Son frecuentes
- **(+1) punto:** Contribuciones frecuentes y de proceso, es decir, respuestas a preguntas simples relacionadas con el caso y que sirven para abrir la dinámica de discusión. Son muy frecuentes y se valoran en la medida en que generan participación en clase y ayudan a “romper fuego”.
- **(-1) punto.** Intervenciones que frenen el ritmo de la sesión; que vuelvan atrás sobre temas ya tratados; y que, por falta de atención, repitan la opiniones o contribuciones ya realizadas con anterioridad por otros alumnos.
- **(-2) puntos.** Se penalizarán gravemente las intervenciones que signifiquen o lleven aparejados ataques personales a otros alumnos. En este punto, es crítico diferenciar entre un debate de opiniones contrapuestas a un ataque personal por la defensa de esas opiniones.

Al final del curso, se realizará un sumatorio de todos los puntos obtenidos a lo largo de las sesiones para asignar las calificaciones.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía Obligatoria

John Hunt, *Comportamiento Organizacional*. Editorial McGraw Hill.

Bibliografía Básica

- Lawrence, P. Y Lorsch, J. *La empresa y su entorno*, Barcelona, Plaza& Janés, 1987.(**)
- Drucker, P. *Managing for the future: The 1990s and Beyond*, Nueva York, Dutton, 1992.
- Hersey, P.& Blanchard, K. *Management of organizational behavior*, Nueva Jersey, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1977.
- Peters, T. & Waterman, R. H. *In Search of excellence*, Nueva York, Harper& Row, 1982.

Bibliografía Complementaria

- Weber, M. *The theory of social and economic organization*, Nueva York, Free Press, 1947.
- Fayol, H. *Administración industrial y general*, Barcelona, Orbis, 1985.
- Taylor, F.W. *Principios de la administración científica*, Barcelona, Orbis, 1985.
- Mayo, E. *The human problems of an industrial civilization*, Nueva York, McMillan, 1933. (***)
- Maslow, A. *Motivación y personalidad*, Barcelona, Sagitario, 1975. (***)
- Herzberg, F. *El trabajo y la naturaleza del hombre*, Barcelona, Seix Barral, 1976. (***)
- Mc Gregor, D. *El aspecto humano de las empresas*, México, Diana, 1969. (***)
- Argyris, Ch. *El individuo dentro de la organización*, Barcelona, Herder, 1979. (***)
- Trist, E.L.&K.W. Bamford. *Some social and psychological consequences of the long wall method of coal setting*. *Human Relations*, 4, 3-38. 1951.
- Burns, T.& Stalker, G.M. *The management of innovation*, Londres, Tavistock Publications, 1966.
- Woodward, J. *Industrial organization: Theory and practice*, Nueva York, Oxford University Press, 1965.(**)
- Thompson, J.D. y W. J. Mc Even, *Organizational Goals and Environment*. *American Science Review*, Vol. XXIII, nº. 1, febrero 1958.
- Child, J. *Organization*, Londres, Harper& Row, 1984.
- Perrow, C. *Organizational Analysis: A sociological View*, Wadsworth, Belmont, California, 1970.
- Hamel, G. Y Prahalad, C.K. *Competiendo por el futuro*, Barcelona, Ariel, 1995.
- Senge, P. *La quinta disciplina en la práctica*, Barcelona. Granica, 1995.
- Bennis, W. *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y prespectivas*, México, Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- Schein, E. *Psicología de la Organización*, Madrid, Prentice Hall International, 1972.
- Smith, A. *Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, Barcelona, orbis, 1983.
- Keynes, J,M, *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*, Madrid, Fondo de Cultura Económica, 1980.
- Blau, P.y W. Scott. *Formal Organizations*, San Francisco, Chandler, 1962.
- Schein, E. *La cultura empresarial y el liderazgo*, Barcelona, Plaza& Janés, 1988.(***)
- Mintzberg, H. *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*, Nueva York, The Free Press, 1994. (***)
- Mintzberg, H. *The structuring of organizations: A synthesis of the Research*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1979.(***)
- Norton, D.P. y Kaplan, R.S. *El cuadro de Mando Integral*, Barcelona, Gestión 2000, 1998.
- Peter, T. *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*, Bilbao, Deusto, 1994.
- Ronco, E. y Lladó, E. *Aprender a gestionar el cambio*, Barcelona, Paidós, 2000.
- Blake, R. Y Mouton, J, *El modelo de cuadro organizacional Grid*, México, Fondo Educativo Interamericano, 1973.(***)
- Watzlawick, P. *Cambio*, Barcelona, Herder, 1989.
- Bennis, W. *On becoming a leader*, Reading, Mass, Addison Wesley, 1989.
- Lynton, R.P.& Pareek, U. *Training for development*, Irwin, Homewood, Illinois, 1967.
- Lawrence, P. Y Lorsch, J, *Desarrollo de organizaciones: diagnóstico y acción*, Fondo Educativo Interamericano, 1973. (***)
- Peters, T.& Waterman, R.H. *In Search of excellence*, Nueva York, Harper&Row, 1982.
- Bion, W.R. *Experiences in groups and other papers*, Tavistock Publ, Londres, 1961.
- Vries Kets, M.& Miller, D. *The neurotic organization*, Nueva York, Jossey Bass, 1985.

- Schein, E. *The role of the founder in creating organizational culture*, *Organizational Dynamis*, Summer 1983.
- Bion, W.R. *Experiences in groups and other papers*, Tavistock Publ, Londres, 1961.
- Watzlawick, P. *Cambio*, Barcelona, Herder, 1989.
- Ronco, E. y Lladó, E. *Aprender a gestionar el cambio*, Barcelona, Paidós, 2000.
- Lewin, K. *Field theory in social science*. Nueva York, D. Cartwright (comp.), 1951.
- Lewin, K. *Group decision and social change*, *Readings in Social Psychology*, Nueva York, Holt, 1952.
- Bion, W.R. *Experiences in groups and other papers*, Tavistock Publ, Londres, 1961.
- Likert, R. *New patterns of management*, Nueva York, McGraw Hill, 1961.
- Berne, E. *Juegos en que participamos*, México, Diana, 1979.
- *Cómo resolver los pequeños conflictos en el trabajo*, Bilbao, Deusto, 1991.(***)
- Moscovici, S. y Zavalloni, M. *The group as a polarizer of attitudes*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1969.
- Rosenthal, R. *Experimenter effects in Behavioral Research*, Nueva York, Appleton- Century Crofts, 1966.
- Malinowski. *Crime and custom in savage society*. Nueva York, Hartcourt, Brace, 1926.
- Blake, R., Shepard, H.& Mouton, J. *Managing Conflict*, Englewoods Cliffs, N. J. Prentice Hall, Inc 1984.
- Peters, T. & Waterman, R. H. *In Search of excellence*, Nueva York, Harper& Row, 1982.