



Guía docente de la asignatura:
Habilidades Directivas

**Titulación: Máster Universitario en Administración y
Dirección de Empresas (MBA)**

1. Datos de la asignatura

Nombre	Habilidades Directivas				
Materia*	Habilidades Directivas				
Módulo*	Módulo 1. INSTRUMENTOS DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS				
Código	212101009				
Titulación	Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas (MBA)				
Plan de estudios	2016				
Centro	Facultad de Ciencias de la Empresa				
Tipo	Obligatoria				
Periodo lectivo		Cuatrimestre	Segundo	Curso	Primero
Idioma	Castellano				
ECTS	4	Horas / ECTS	25	Carga total de trabajo (horas)	100

* Todos los términos marcados con un asterisco están definidos en *Referencias para la actividad docente en la UPCT y Glosario de términos*:

<http://repositorio.bib.upct.es/dspace/bitstream/10317/3330/1/isbn8469531360.pdf>

2. Datos del profesorado

Profesora responsable	Aurora Martínez Martínez		
Departamento	Economía de la Empresa		
Área de conocimiento	Organización de Empresas		
Ubicación del despacho	2.28 – Facultad de Ciencias de la Empresa		
Teléfono		Fax	
Correo electrónico	aurora.martinez@upct.es		
URL / WEB	Aula Virtual		
Horario de atención / Tutorías	Se publicará en aula virtual al comienzo de cuatrimestre.		
Ubicación durante las tutorías	2.28 – Facultad de Ciencias de la Empresa		

Titulación	Doctora en Economía y Gestión de empresas
Vinculación con la UPCT	Profesora Contratada Doctora
Año de ingreso en la UPCT	2011
Nº de quinquenios (si procede)	
Líneas de investigación (si procede)	Gestión de conocimiento
Nº de sexenios (si procede)	
Experiencia profesional (si procede)	Experiencia profesional como CFO en empresas de ámbito nacional e internacional. Estancias en China.
Otros temas de interés	Premio “Turnitin Global Innovation Awards. Category: Student Engagement Europe” (2016) Profesor de referencia en el marco del espacio europeo de educación superior (2014 y 2015).

Profesora responsable	Isabel Olmedo Cifuentes		
Departamento	Economía de la Empresa		
Área de conocimiento	Organización de Empresas		
Ubicación del despacho	2.23 – Facultad de Ciencias de la Empresa		
Teléfono	968 325790	Fax	968 327008
Correo electrónico	isabel.olmedo@upct.es		



URL / WEB	
Horario de atención / Tutorías	A fijar por email
Ubicación durante las tutorías	En el despacho o por correo electrónico

Titulación	Doctora en Economía y Gestión de Empresas
Vinculación con la UPCT	Profesora Contratada Doctora
Año de ingreso en la UPCT	2010
Nº de quinquenios (si procede)	1
Líneas de investigación (si procede)	Reputación Corporativa; Gestión de Personal
Nº de sexenios (si procede)	1
Experiencia profesional (si procede)	8 años como profesora de universidad; 3 años de asesora contable y fiscal
Otros temas de interés	Coordinadora de 1º de GADE desde 2014-2016. Premio "Profesor referencia en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior" 2014-2015-2016.

3. Descripción de la asignatura

3.1. Descripción general de la asignatura

Esta asignatura pretende dar al alumnado una visión global e integrada del perfil de un buen directivo/a, así como desarrollar sus habilidades. Para ello, se analizan los diferentes estilos de liderazgo a desarrollar, así como las técnicas de motivación y comunicación que mejores resultados proporcionan a los directivos y a sus organizaciones. Además, se estudia el desarrollo de una cultura organizativa y cómo gestionar ciertos activos como la reputación y la innovación desde la dirección. Finalmente, se profundiza en las destrezas de negociación, resolución de conflictos, la gestión del tiempo y del trabajo en equipo para garantizar una actividad directiva eficiente y eficaz.

3.2. Aportación de la asignatura al ejercicio profesional

Esta asignatura tiene como objetivo identificar las principales cualidades de un buen directivo/a, reflexionando sobre diferentes aspectos relacionados con la dirección como: el estilo de liderazgo, la motivación, la comunicación, la creación de una cultura organizativa, la gestión de la reputación y la innovación a lo largo de la empresa, la negociación y resolución de conflictos, el trabajo en equipo, y la gestión del tiempo.

3.3. Relación con otras asignaturas del plan de estudios

Esta asignatura se relaciona con Organización de Empresas y Sistemas Avanzados de Gestión Empresarial, permitiendo al alumnado tener una visión global de las actividades organizativas, estratégicas y de gestión avanzada a desarrollar por la dirección de la empresa y, en consecuencia, de sus actividades y necesidades futuras.

3.4. Incompatibilidades de la asignatura definidas en el plan de estudios

No se incluyen prerequisites.

3.5. Recomendaciones para cursar la asignatura

Haber superado las asignaturas de Organización de Empresas y Sistemas Avanzados de Gestión Empresarial, ya que ambas le permiten al alumnado tener una visión global de las actividades organizativas, estratégicas y de gestión avanzada a desarrollar por la dirección de la empresa y, en consecuencia, le ayuda a entender y visualizar las principales habilidades directivas que debe poner en práctica en el desarrollo de su actividad.

3.6. Medidas especiales previstas

El estudiante que, por sus circunstancias, pueda necesitar de medidas especiales debe comunicárselo al profesorado al principio del cuatrimestre.



4. Competencias y resultados del aprendizaje

4.1. Competencias básicas* del plan de estudios asociadas a la asignatura

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.

4.2. Competencias generales del plan de estudios asociadas a la asignatura

CG6. Desarrollar habilidades interpersonales, asociadas a la capacidad de relación con otras personas y de trabajo en grupo, junto a la capacidad para tomar decisiones en su ámbito profesional, pero también personal.

CG7. Adquirir y consolidar la iniciativa, el espíritu emprendedor y el liderazgo necesario para poner en marcha proyectos relacionados con la empresa, la administración pública y el ejercicio libre de la profesión.

4.3. Competencias específicas* del plan de estudios asociadas a la asignatura

15. Describir y comprender los beneficios de una actitud proactiva hacia el trabajo en equipo, la cooperación interdisciplinar y el enfoque basado en potenciar las relaciones interpersonales.

16. Diseñar acciones dirigidas a la conformación de una estrategia de administración y dirección de la empresa para el medio plazo.

18. Proponer estrategias de negociación con empleados, clientes, proveedores y otros agentes económicos asociados a la actividad directiva y administradora en la empresa.

24. Motivar equipos y fomentar el trabajo cooperativo. Saber evaluar las capacidades personales y materiales de la empresa para poner en marcha estrategias de dirección horizontal y autónoma, frente a las verticales más tradicionales.

4.4. Competencias transversales del plan de estudios asociadas a la asignatura

CT6. Aplicar criterios éticos y de sostenibilidad en la toma de decisiones

4.5. Resultados** del aprendizaje de la asignatura

1. Identificar la figura del/a directivo/a y sus características.
2. Utilizar los diferentes estilos de liderazgo en contextos específicos de la dirección.
3. Proponer estrategias para la negociación y establecer relaciones interpersonales.
4. Explicar las habilidades relativas a motivación y comunicación con el personal.
5. Utilizar las técnicas para la resolución de conflictos y problemas.
6. Distinguir los factores de éxito derivados del trabajo en equipo.
7. Planificar una adecuada gestión del tiempo en las tareas básicas de dirección.
8. Aplicar destrezas y valores éticos para la dirección.
9. Identificar los factores de éxito que provienen de la dirección responsable.

** Véase también la *Guía de apoyo para la redacción, puesta en práctica y evaluación de los resultados del aprendizaje*, de ANECA:

http://www.aneca.es/content/download/12765/158329/file/learningoutcomes_v02.pdf



5. Contenidos

5.1. Contenidos del plan de estudios asociados a la asignatura

- Principales cualidades y carencias de un/a buen/a directivo/a.
- Variables y valores que favorecen el desarrollo de su destreza y potencial directivo.
- Estilos de liderazgo existentes y aconsejables de acuerdo con cada contexto.
- Las habilidades directivas de motivación y comunicación.
- Técnicas para el manejo de la negociación y conflictos.
- El trabajo en equipo: factores de éxito y competencias.
- Fórmulas para la organización y gestión del tiempo de forma eficaz.
- La cultura organizativa desarrollada por la dirección.
- La reputación (interna y externa) y la innovación desde la dirección.

5.2. Programa de teoría (unidades didácticas y temas)

UNIDAD DIDÁCTICA I: La dirección y la cultura organizativa

Tema 1. El directivo.

Tema 2. El liderazgo.

Tema 3. Cultura organizativa y creación de valor reputacional e innovador

UNIDAD DIDÁCTICA II: Desarrollo de habilidades directivas

Tema 4. La negociación.

Tema 5. La gestión del tiempo.

Tema 6. La gestión de equipos.

5.3. Programa de prácticas (nombre y descripción de cada práctica)

Tema 1. Hacer un decálogo del buen directivo. En esta práctica, y basándose en bibliografía académica, el alumnado destaca las diez principales características/habilidades que debe tener un buen directivo.

Tema 2. El liderazgo. Fundamentándose en artículos de prensa especializada/ noticias, el alumnado diferencia entre los tres estilos de liderazgo estudiado, identificando sus principales características

Tema 3. Caracterización de la cultura organizativa, reputación e innovación de la empresa y cómo debe ser fomentada por la dirección en base a artículos de prensa especializada / noticias.

Tema 4. La negociación. En este tema, el alumnado buscará las diferentes tipos de negociaciones que existen en la organización, por ejemplo, colaborativas, así como, un caso real de ellas para presentar en clase por grupo.

Tema 5. La gestión del tiempo. La práctica que se realizará en este tema se basará por un lado en la búsqueda por parte de los alumnos de herramientas prácticas para la gestión del tiempo.

Tema 6. La gestión de equipos. Para este tema, desarrollaremos aspectos como la inteligencia emocional y social, y para asimilar conocimientos se propondrá a los alumnos que por equipos seleccionen un caso de buena gestión de equipos. Se debatirán en clase los casos seleccionados.



Prevención de Riesgos Laborales

La Universidad Politécnica de Cartagena considera como uno de sus principios básicos y objetivos fundamentales la promoción de la mejora continua de las condiciones de trabajo y estudio de toda la Comunidad Universitaria. Este compromiso con la prevención y las responsabilidades que se derivan atañe a todos los niveles que integran la Universidad: órganos de gobierno, equipo de dirección, personal docente e investigador, personal de administración y servicios y estudiantes. El Servicio de Prevención de Riesgos Laborales de la UPCT ha elaborado un “Manual de acogida al estudiante en materia de prevención de riesgos” que puedes encontrar en el Aula Virtual, y en el que encontraras instrucciones y recomendaciones acerca de cómo actuar de forma correcta, desde el punto de vista de la prevención (seguridad, ergonomía, etc.), cuando desarrolles cualquier tipo de actividad en la Universidad. También encontrarás recomendaciones sobre cómo proceder en caso de emergencia o que se produzca algún incidente. En especial, cuando realices prácticas docentes en laboratorios, talleres o trabajo de campo, debes seguir todas las instrucciones del profesorado, que es la persona responsable de tu seguridad y salud durante su realización. Consúltale todas las dudas que te surjan y no pongas en riesgo tu seguridad ni la de tus compañeros.

5.4. Programa de teoría en inglés (unidades didácticas y temas)

DIDACTIC UNIT I: Leading and organizational culture

Topic 1. The manager.

Topic 2. Leadership.

Topic 3. Organizational culture and creation of reputational and innovative value.

DIDACTIC UNIT II: Development of managerial skills

Topic 4. Negotiation.

Topic 5. Time management.

Topic 6. Team management.

5.5. Objetivos del aprendizaje detallados por unidades didácticas

UNIDAD DIDÁCTICA I: La dirección y la cultura organizativa

- Explicar la función de dirección, su figura y establecer las metas del buen directivo.
- Adquirir conocimientos sobre contratación, técnicas de retención de talentos y gestión de los empleados problemáticos.
- Saber diferenciar entre líder y jefe, conocer las características del buen líder y considerar los diferentes estilos de liderazgo para aplicarlos en varias situaciones.
- Utilizar la cultura organizativa y el valor reputacional e innovador como parte de una dirección responsable.

UNIDAD DIDÁCTICA II: Desarrollo de habilidades directivas.

- Preparar procesos de negociación y establecimiento de estrategias para la negociación eficaz por parte del directivo.
- Identificar las variables relacionadas con la gestión del tiempo, los modelos que lo facilitan y utilización de diferentes técnicas.
- Proveer de herramientas para la solución de conflictos en la gestión de equipos.



6. Metodología docente

6.1. Metodología docente*

Actividad*	Técnicas docentes	Trabajo del estudiante	Horas
Clase de teoría	Clase expositiva empleando el método de la lección magistral. Resolución de dudas planteadas por el alumnado	Presencial: Tomar apuntes, preguntar dudas.	28
		No presencial: Estudio de los temas.	30
Resolución de ejercicios y casos prácticos	Para consolidar conocimientos de la clase de teoría, se plantea la resolución de casos, y se potenciará en clase la participación de los estudiantes.	Presencial: Participación activa. Resolución de los casos prácticos y actividades. Pregunta y resolución de dudas.	10
		No presencial: Resolución de los casos y actividades.	10
Trabajo colaborativo grupal	Motivación y orientación de un trabajo grupal para el desarrollo de habilidades directivas.	Presencial: Presentación y explicación del trabajo en grupo.	7
		No presencial: Preparación del contenido y presentación del trabajo en grupo.	10
Tutorías	Resolución de dudas sobre teoría, la resolución de casos prácticos y los trabajos de aprendizaje colaborativo.	Presencial: Resolución de dudas.	3
		No presencial:	
Exámenes	Evaluación escrita (examen oficial). Evaluación del trabajo colaborativo grupal: se repite cuantas veces sea necesario hasta que el alumno/a acredite haber adquirido las habilidades y destrezas correspondientes.	Presencial: Asistir a los exámenes oficiales.	2
		No presencial:	
			100



6.2. Resultados (4.5) / actividades formativas (6.1) (opcional)**Resultados del aprendizaje (4.5)**

Actividades formativas (6.1)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Revisión de bibliografía académica por temas	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Trabajo colaborativo grupal			x	x			x	x	
Decálogo del buen directivo	x								x
Planificación del proceso de negociación			x		x				
Análisis de los tiempos empleados en el estudio							x		
Resolución de un problema complejo (caso)					x	x			x
Utilización de repertorios periodísticos	x	x	x	x		x		x	x
Actividades para el trabajo en equipo						x			x
Establecimiento de un código ético en dirección								x	x
Actividades sobre cultura, reputación e innovación									x



7. Metodología de evaluación

7.1. Metodología de evaluación*

Actividad	Tipo		Sistema y criterios de evaluación*	Peso (%)	Resultados (4.5) evaluados
	Sumativa*	Formativa*			
Pruebas escritas	x		Treinta preguntas tipo test (conceptos, definiciones, etc.). Evalúan conocimientos teóricos.	40%	Todos
Resolución de Casos	x	x	Realización por escrito de la resolución de los casos propuestos y discusión en clase.	30%	Todos
Trabajo colaborativo grupal	x	x	Perfil del directivo: Optimización de su perfil. Estilos de liderazgo, comunicación, motivación y trabajo en equipo. Complejidad, interés, innovación, claridad de exposición. Contestación de preguntas del profesorado.	30%	Todos

* De acuerdo con el artículo 5.4 de la Normativa de Evaluación del Profesorado, se prevee una prueba final de carácter global, que se solicitará por escrito y en el plazo establecido, al Departamento responsable de la docencia de una asignatura. El Departamento accederá a la solicitud, en casos excepcionales (obligaciones laborales, obligaciones familiares, motivos de salud, discapacidad, deporte de alto nivel, entre otros debidamente acreditados) y siempre que el estudiante supere los proyectos o trabajos prácticos incluidos en la Guía Docente de la asignatura, cuya realización y presentación tengan carácter obligatorio.

7.2. Mecanismos de control y seguimiento (opcional)

Participación en clase: en la resolución de casos prácticos se valorará la participación del alumnado en las clases teóricas y prácticas (entrega de prácticas, participación en los debates, aportación de ideas, etc.).

Examen: se realizará un examen tipo test. Las características del mismo, así como la fecha, hora y lugar de realización, figurarán en la convocatoria que aparecerá con al menos 15 días de adelanto sobre la fecha prevista de examen.

Trabajo colaborativo grupal: el alumnado debe entregar por escrito y exponer de forma oral un trabajo colaborativo grupal basado en los contenidos teóricos de la asignatura.

Las consultas en clase, resolución de casos prácticos y la elaboración del trabajo colaborativo permitirán detectar posibles lagunas y consolidar los conceptos más importantes de la asignatura.



8 Bibliografía y recursos

8.1. Bibliografía básica*

- ACOSTA VERA, J. M (2011). Trabajo en equipo. Editorial ESIC, Madrid.
- ACOSTA VERA, J. M. (2009). *Habilidades directivas: gestión eficaz del tiempo y control del estrés*. 6ª. Editorial ESIC, Madrid.
- DOLAN, S.L., VALLE CABRERA, R., JACKSON S.E. Y SCHULER, R.S. (2003): *La Gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*. McGraw-Hill. Madrid.
- HAYES, N. (2003): *Dirección de equipos de trabajo. Una estrategia para el éxito*. Thomson. Madrid.
- REES, W. D. Y Porter, C. (2003): *Habilidades de Dirección*. Madrid. Thomson. 5ª Edición.
- VALERO MATAS, J., FERNÁNDEZ ACEBO, J. y MATEO RODRÍGUEZ, M. (2002): *Casos de recursos humanos y relaciones laborales*. Pirámide. Madrid.
- VALERO MATAS, J., LAMOCA, M., MARTÍN HDEZ., A. (2008): *Recursos Humanos*. Tecnos. Madrid.
- VILLAFañE, J. (2004): *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*, Pirámide. Madrid.

8.2. Bibliografía complementaria*

- BUENO, E. Y MORCILLO, P. (1990): *La dirección eficiente*. Pirámide, Madrid.
- FERNANDEZ AGUADO, J. (1999): *Dirigir personas en la empresa. Enfoque conceptual y aplicaciones prácticas*. Pirámide. Madrid.
- FERNANDEZ CAVEDA, A. (1995): *Manual del Director de Recursos Humanos*. CISS Gestión, Bilbao.
- GASALLA DAPENA, J.J. (1993): *La nueva dirección de personas: marco paradójico del talento directivo*. Pirámide, Madrid.
- GOMEZ MEJÍA, L .R., BALKIN, D.B. Y CARDY R. (2001): *Gestión de Recursos Humanos*. Prentice Hall, Madrid.
- CEGARRA NAVARRO, J.G. y MARTÍNEZ MARTÍNEZ, A. (2017). *Gestión del conocimiento. Una ventaja competitiva*. Editorial ESIC. Madrid.
- KING, N. Y ANDERSON, N. (2003): *Cómo administrar la innovación y el cambio*. Thomson. Madrid.
- ROSENFELD, P., GIACALONE, R.A. y RIORDAN, C. A. (2003): *La imagen personal en la empresa. Cómo crear y mejorar tu reputación en el ámbito laboral*. Thomson. Madrid.
- WILLIAM, R.S. (2003): *Rendimiento del personal: Diseño, implantación y gestión*. Thomson. Madrid.

8.3. Recursos en red y otros recursos

Aula Virtual

