



centro adscrito a:



UNIVERSITAT POLITÈCNICA  
DE CATALUNYA  
BARCELONATECH

# **GUÍA DOCENTE de HABILIDADES DIRECTIVAS [2021-2022]**

**“MASTER UNIVERSITARIO EN ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS”**

## DATOS GENERALES

<b>Nombre:</b>	Habilidades directivas
<b>Código:</b>	
<b>Curso:</b>	2021-22
<b>Titulación:</b>	Master Universitario en Administración y Dirección de Empresas
<b>Nº de créditos (ECTS):</b>	5
<b>Requisitos:</b>	Sin requisitos previos
<b>Ubicación en el plan de estudios:</b>	1r cuatrimestre
<b>Fecha de la última revisión:</b>	Junio de 2021
<b>Profesor Responsable:</b>	Dra. Mónica Utrera / Dr. Oscar Coduras

## 1 DESCRIPCIÓN GENERAL

La responsabilidad directiva trasciende el desarrollo de unas competencias de conocimiento que faciliten la consecución de unos objetivos empresariales. Es necesario, previamente, haber integrado cuál es la finalidad última del puesto directivo, qué se espera de su desempeño y, en consecuencia, de la persona que lo ocupe. Ello implica, por un lado, construir un marco de creencias, valores y estilos que, concordantes con los de la organización, permitan establecer un modelo propio de dirección que facilite la construcción y desarrollo de equipos; y, por otro lado, desarrollar competencias, en el terreno de las habilidades, que permitan una óptima gestión de las personas a cargo de quien desempeña el puesto directivo con la finalidad de alcanzar un rendimiento excelente en la persecución de los objetivos.

Además, los puestos directivos tienen dos características que los determinan:

1. La singularidad del puesto de trabajo: Cada puesto directivo es único en sí mismo y queda determinado tanto por las responsabilidades que se le asignan como por la personalidad y el estilo de quien ocupa el cargo.
2. La complejidad: Los puestos directivos no pueden ser definidos únicamente por funciones y tareas, sino que hay también que identificar los roles y las responsabilidades asociadas a cada directivo.

El Programa de la asignatura en Habilidades Directivas está diseñado atendiendo a estas características para proporcionar los conocimientos y las técnicas bajo las que se puede desarrollar el entrenamiento que permita configurar un perfil de liderazgo de forma plena.

El programa se estructura en tres grandes bloques:

- a) Fundamentos y análisis del comportamiento de las personas.
- b) Conceptos y características del trabajo en equipo y el liderazgo.
- c) Técnicas para el ejercicio de las competencias del liderazgo.

## 2 OBJETIVOS

- Identificar las dimensiones del rol directivo y comprender las claves de una acertada gestión de personas.
- Conocer las principales habilidades directivas para poder desarrollar plenamente el rol directivo.
- Diferenciar las herramientas y técnicas de gestión y de liderazgo para el ejercicio de la función directiva y el desarrollo de personas y equipos de trabajo.
- Conocer las responsabilidades de dirección, con especial énfasis en los significados y criterios de éxito como base de los modelos de dirección.
- Examinar la propia gestión de las emociones en el entorno laboral.
- Desarrollar la capacidad de fomentar la autonomía profesional.
- Revisar las propias capacidades de comunicación interpersonal.

## 3 CONTENIDOS

### TEMA 1: FUNDAMENTOS Y ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS

#### Resultados del aprendizaje:

Una vez expuesto en clase y trabajado el contenido de este tema, el alumnado que culmine exitosamente el mismo será capaz de:

- Identificar y analizar los distintos aspectos que conforman el comportamiento de las personas en el ámbito laboral de las organizaciones.
- Diferenciar y comparar las distintas teorías sobre motivación y su idoneidad en el contexto laboral.
- Determinar las técnicas más adecuadas para el desarrollo y mantenimiento de la motivación.

#### Contenido:

1.1. Desempeño, comportamiento y motivación.

1.2. Necesidades de la persona y comportamiento.

1.2.1. Plano de consciencia.

1.2.2. Plano de racionalidad.

1.2.3. Componentes de las motivaciones del comportamiento.

1.3. Valores, actitudes y conducta.

1.4. Orientación del trabajo, responsabilidad y sistemas de dirección participativos.

1.5. Teorías sobre la motivación:

1.5.1. Jerarquía de necesidades de Maslow.

1.5.2. Teoría de las tres necesidades dominantes de McClelland.

1.5.3. Teoría del refuerzo de Skinner.

1.5.4. Teoría del establecimiento de objetivos de Locke.

1.5.5. Teoría de las motivaciones del consumidor de Dichter.

1.5.6. Teoría del Campo de Lewin.

1.5.7. Teoría de la disonancia cognitiva de Festinger.

1.6. Técnicas de motivación.

## TEMA 2: CONCEPTOS Y CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO EN EQUIPO Y EL LIDERAZGO

### Resultados de aprendizaje

Una vez expuesto en clase y trabajado el contenido de este tema, el alumnado que culmine exitosamente el mismo será capaz de:

- Diferenciar las distintas etapas de desarrollo por las que atraviesa un equipo de trabajo.
- Establecer las principales directrices del proceso orientado a liderar equipos.
- Decidir las estrategias más idóneas para fomentar y consolidar el liderazgo de equipos.

### Contenidos

2.1. El concepto de trabajo en equipo y el alto rendimiento.

2.1.1. Equipo frente a grupo.

2.1.2. Tipos de equipos.

2.1.3. Fases en la vida de un equipo.

2.1.4. El trabajo en equipo como proceso.

2.1.5. Los roles de Belbin y autoevaluación.

2.2. Diagnóstico del estado de rendimiento del equipo.

2.2.1. Las cinco disfunciones del modelo Lencioni.

2.2.2. Cómo afrontar las disfunciones.

2.2.3. Autoevaluación del propio equipo de trabajo.

2.3. Fases de la evolución de los equipos: qué hacer y qué no hacer en cada fase.

2.3.1. *Forming.*

2.3.2. *Norming.*

2.3.3. *Storming.*

2.3.4. *Performing.*

2.3.5. *Adjourning.*

2.4. Nueva visión del rol directivo.

2.4.1. Las dimensiones del liderazgo.

2.4.2. Evolución histórica del concepto de liderazgo.

2.5. Autoliderazgo.

2.5.1. Desarrollo personal como líder.

2.5.2. Entre líderes y equipos: tareas, vínculos, tácticas.

2.6. *Teambuilding*: Liderazgo de equipos.

2.6.1. Qué espera el equipo del líder.

2.6.2. Estilos de dirección.

2.6.3. Madurez del equipo y sus miembros.

2.6.4. Liderazgo situacional.

## TEMA 3: EL DESARROLLO Y EL EJERCICIO DE LAS COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO

### Resultados de aprendizaje:

Una vez expuesto en clase y trabajado el contenido de este tema, el alumnado que culmine exitosamente el mismo será capaz de:

- Valorar la interrelación entre la disponibilidad de objetivos, la gestión de equipos y la obtención de los resultados empresariales perseguidos.
- Diseñar, aplicar, gestionar y evaluar un sistema de dirección por objetivos.
- Identificar las principales características de la dirección y gestión del/a líder.
- Estipular el procedimiento a seguir para un desarrollo óptimo de la gestión de conflictos y la negociación.
- Combinar las técnicas y estrategias que posibiliten una comunicación interpersonal óptima entre líder y equipo.

## Contenidos:

### 3.1. Dirigir por objetivos.

- 1.1. Conceptos de eficacia, eficiencia y competitividad.
- 1.2. Contexto en el que aparece la dirección por objetivos.
- 1.3. Dirigir por objetivos, una metodología.
- 1.4. Definir y articular objetivos.
- 1.5. Evaluar alcances: El CMI.

### 3.2. Dirección de reuniones.

- 3.2.1. La importancia de las reuniones.
- 3.2.2. Valores y comportamientos.
- 3.2.3. Operativa de la reunión.

### 3.3. Gestión del tiempo y toma de decisiones.

#### 3.3.1. Planificación.

- 3.3.1.1. Objetivos y prioridades.
- 3.3.1.2. Tiempo cronos vs. *kairos*.
- 3.3.1.3 La matriz de Eisenhower.

#### 3.3.2. Ejecución.

- 3.3.2.1. Ladrones del tiempo.
- 3.3.2.2. Sistemas de organización.

#### 3.3.3. Proceso de toma de decisiones.

- 3.3.3.1. Tipos de problemas.
- 3.3.3.2. Análisis y diagnóstico.
- 3.3.3.3. La toma de decisiones.

#### 3.3.4. Seguimiento y plan de acción.

### 3.4. Gestión de conflictos y negociación.

#### 3.4.1. Análisis de la naturaleza del conflicto.

- 3.4.1.1. El punto de partida: origen del conflicto.
- 3.4.1.2. Formas de afrontar el conflicto.
- 3.4.1.3. El modelo Thomas-Killman.

#### 3.4.2. La negociación como respuesta al conflicto.

- 3.4.2.1. Estilos y estrategias básicas de negociación.
- 3.4.2.2. Negociación posicional frente a Negociación en beneficio mutuo.

3.4.2.3. Competición frente a colaboración.

3.4.2.4. ¿Vender o negociar? ¿Estamos listos para empezar a negociar?

3.4.2.5. Intereses y posiciones. ¿Conocemos las necesidades de la otra parte?

3.4.3. El proceso de negociación.

3.4.3.1. La preparación como clave del éxito.

3.4.3.1.1. Objetivos claros.

3.4.3.1.2. Obtención de información clave.

3.4.3.1.3. MAAN (mejor alternativa a un acuerdo negociado).

3.4.3.1.4. Líneas rojas.

3.4.3.2. El debate.

3.4.3.2.1. Saber exponer y saber escuchar.

3.4.3.2.2. Escuchar para comprender.

3.4.3.2.3. El uso de recesos.

3.4.3.2.4. Hechos y juicios.

3.4.3.3. La negociación.

3.4.3.3.1. Rigidez frente a flexibilidad.

3.4.3.3.2. Las cesiones.

3.4.3.3.3. Los intercambios.

3.4.3.3.4. La reconducción de situaciones complicadas.

3.4.3.4. El cierre y la implementación.

3.5. Comunicación interpersonal y asertividad.

3.5.1. Diferencia entre transmisión de información y comunicación.

3.5.2. Estructura formal e informal de la comunicación organizacional.

3.5.3. La comunicación interpersonal: el perfil del interlocutor.

3.5.4. La escucha activa.

3.5.5. La comunicación verbal y sus técnicas.

3.5.6. La comunicación no verbal y sus técnicas.

3.5.7. Técnicas argumentales para evitar conflictos.

3.5.8. La asertividad.

3.6. Presentaciones en público para directivos.

3.6.1. Preparación y planificación: el fondo.

3.6.1.1. Las 6 Ws de la comunicación aplicadas a presentaciones.

3.6.1.2. Recogida de información.

3.6.1.3. Mapa de ideas y selección.

3.6.2. Técnicas y recursos para el diseño de la presentación.

3.6.2.1. Estructura de la presentación.

3.6.2.2. Desarrollo ideas clave.

3.6.2.3. Cómo captar la atención.

3.6.3. Uso de la comunicación no verbal (la forma).

3.6.3.1 El lenguaje corporal.

3.6.3.2. La voz.

3.6.3.3. Algunos trucos de presentación.

3.6.3.4. Métodos y sistemas de presentaciones en público.

## 4 METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

La enseñanza se lleva a cabo mediante una serie de sesiones presenciales, cuyo espíritu es el de combinar teoría y la práctica, complementadas con una serie de materiales didácticos (manual y presentación), ejercicios y casos para su resolución, facilitados vía *online* y con *feedback*, asimismo, *online*.

Las actividades presenciales que se realizarán mediante:

- Exposición por parte del profesor de los contenidos teóricos de los distintos temas de la asignatura.
- Debate de los contenidos.
- Aplicación de los conceptos y metodologías a ejemplos prácticos.

El aprendizaje se consolidará mediante la resolución de los ejercicios y casos que se facilitarán vía *online*, evaluándose el mismo y proporcionando *feedback* al alumno sobre su alcance.

## 5 EVALUACIÓN

De acuerdo con el Plan Bolonia, el modelo premia el esfuerzo constante y continuado del estudiantado. Para el curso 2020-21, un 60% de la nota de la asignatura se obtiene de la evaluación continua de las actividades dirigidas y el 40% restante, del examen final presencial. El examen final tiene una convocatoria.



La nota final de la asignatura (NF) se calculará a partir de la siguiente fórmula:

- **NF = Nota Examen Final x 40% + Nota Evaluación Continuada x 60%**
- Nota mínima del examen final para calcular la NF será de 40 puntos sobre 100.
- La asignatura queda aprobada con una NF igual o superior a 50 puntos sobre 100.

## 6 BIBLIOGRAFÍA

### BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

Chaparro González, Fidel Vicente (2015). *Dirección por objetivos*. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia.

Drucker, Peter F. (1954). *The practice of management*. New York : Harper & Row.

Haslam, S. A., Reicher, S. D., y Platow, M. J. (2011). *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power*. New York, NY: Psychology Press.

González, M. P., Silva, M., y Cornejo, J. M. (1996). *Equipos de trabajo efectivos*. Barcelona: Edicions de la Universitat de Barcelona.

Molero, F., y Morales Domínguez, J. F. (Eds.). (2011). *Liderazgo: hecho y ficción, visiones actuales*. Madrid: Alianza.

Munduate Jaca, L., y Medina Díaz, J. F. (Eds.). (2005). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Pirámide.

Pink, Daniel H. (2010) *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*. Barcelona: Gestión 2000 Ediciones, S.A.

Robbins, S.P., y Judge, T.A. (2013). *Organizational Behaviour* (15th edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Whetten, D.A., y Cameron, K.S. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (8ª edición). New Jersey: Pearson Prentice Hall

### BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

Álvarez de Mon, S. (2003). *El mito del líder*. Madrid: Prentice-Hall.

Belbin, M. (1996). *Management Teams: why they succeed or fail*. Oxford: Belbin Associates.

Bustinduy, I. (2010). *La gestió del Temps*. Barcelona: Editorial UOC.

- Bustinduy, I. (2012). *Personal Branding. Cómo comunicar tu valor diferencial al mercado laboral*. Barcelona: Editorial UOC
- Codina, N., y Pestana, J. V. (2012). Portavoces: un perfil de liderazgo. En A. Arceo Vacas (Ed.), *El portavoz en la comunicación de las organizaciones. Fundamentos teórico-prácticos* (pp. 87-99). Alicante: Publicaciones de la Universidad de Alicante.
- De Diego Vallejo, R., y Guillén Gestoso, C. (2010). *Mediación: proceso, tácticas y técnicas* (3ª ed). Madrid: Pirámide.
- Feldman, D. B. y Silvia, P. J. (2012). *Public Speaking for Psychologists: A Lighthearted Guide to Research Presentation, Jobs Talks, and Other Opportunities to Embarrass Yourself*. Washington, DC: APA.
- Fernández Aguado, J. (2006). *La soledad del directivo*. Madrid: LID Editorial.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., y McKee, A. (2001). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Plaza Janés.
- Pearson, C. S. (Ed). (2012). *The Transforming Leader: New Approaches to Leadership for the Twenty-First Century*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Pestana, J. V., y Codina, N. (2019). Being Conscious of One's Own Heroism: An Empirical Approach to Analyzing the Leadership Potential of Future CEOs. *Frontiers in Psychology, 9*, 2787. doi: 10.3389/fpsyg.2018.02787.
- Samuels, A. (2000). The good-enough leader. En T. Singer (Ed.), *The Vision Thing. Myth, Politics and Psyche in the World* (pp. 34-49). Londres: Routledge.