



centro adscrito a:



UNIVERSITAT POLITÈCNICA  
DE CATALUNYA  
BARCELONATECH

# GUÍA DOCENTE DE HABILIDADES DIRECTIVAS [2023-2024]

## DATOS GENERALES

<b>Nombre:</b>	Habilidades Directivas
<b>Código:</b>	801503
<b>Curso:</b>	2023-24
<b>Titulación:</b>	Programa de Máster Universitario en Administración de Empresas
<b>N.º de créditos (ECTS):</b>	5
<b>Ubicación en el plan de estudios:</b>	Primer cuatrimestre
<b>Departamento:</b>	DIRECCIÓN DE PERSONAS Y DESARROLLO PROFESIONAL
<b>Responsable departamento:</b>	Dr. Alfonso Bárcena
<b>Fecha de la última revisión:</b>	Octubre 2023
<b>Profesor responsable:</b>	Dr. Gabriel Maresca

## 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

---

Al finalizar el curso el estudiante será capaz de:

- 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

---

### BLOQUE 1: ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN

#### TEMA 1: FUNDAMENTO 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.

## **BLOQUE 2: GESTIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO**

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

#### **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:

- 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.

#### **Contenido**

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

## **BLOQUE 3: TÉCNICAS PARA EL EJERCICIO DE LAS COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO**

### **TEMA 3: DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS PARA EL LIDERAZGO**

#### **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:

- 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.

#### **Contenido**

- 3.1. Dirigir por objetivos.
  - 3.1. 2. Conceptos de eficacia, eficiencia y competitividad.

- 3.1. 3. Contexto en el que aparece la dirección por objetivos.
- 3.1. 4. Dirigir por objetivos, una metodología.
- 3.1. 5. Definir y articular objetivos.
- 3.1. 6. 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 argumentativas 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

---

### Grupo presencial:

Se basa en clases expositivas participativas complementadas con la lectura por adelantado de los distintos temas. Con las prácticas en clase y los trabajos en casa se espera reafirmar los conceptos y procedimientos que se han presentado en la clase.

Las principales actividades que se realizarán son:

- A lo largo de la asignatura se realizarán actividades como resolución de problemas, participación en debates y resolución de casos.
- Clase práctica de resolución, con la participación de los estudiantes, de casos prácticos y/o ejercicios relacionados con los contenidos de la materia.
- Trabajo en grupo/cooperativo con presencia del profesor/a.

### Grupo semipresencial:

Se basa en clases de repaso participativas para consolidar la lectura de material didáctico, textos y artículos relacionados con los contenidos de la materia previamente publicados en el campus virtual. Con las prácticas en clase y los trabajos en casa se espera reafirmar los conceptos y procedimientos que se han presentado en la clase.

- Clase práctica de resolución, con la participación de los estudiantes, de casos prácticos y/o ejercicios relacionados con los contenidos de la materia.
- Trabajo en grupo/cooperativo sin presencia del profesor/a.

## 5. EVALUACIÓN

---

De acuerdo con el Plan Bolonia, el modelo premia el esfuerzo constante y continuado del estudiantado. Un 60% de la nota se obtiene de la evaluación continua de las actividades dirigidas y



el 40% de porcentaje restante del examen final.

En consecuencia, la nota final de la asignatura (NF) se calculará a partir de la siguiente fórmula:

- $NF = \text{Nota Examen Final} \times 40\% + \text{Nota Evaluación Continuada} \times 60\%$
- La 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.

### Grupo presencial:

Tipo de actividad	Descripción	% Evaluación continua	
Caso práctico 1	entrega_bloque1_tema1	15%	
Caso práctico 2	entrega_bloque2_tema2	15%	
Caso práctico 3	entrega_bloque3_tema3	15%	
Examen parcial	Parcial bloques 1, 2, 3	27,5%	
Trabajo en Equipo	Presentación bloque 3_tema 3	27,5%	
<b>Evaluación Continua</b>		100%	<b>60%</b>
<b>Examen final</b>			<b>40%</b>
	Examen final	100%	

## 6. BIBLIOGRAFÍA

---

### 6.1 BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- 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.
- 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.

## 6.2 BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

- Codina, N., y Pestana, J. V. (2012). Portavoces: un perfil de liderazgo. En A. Arceo Vacas
- 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.