

Guía Docente: Habilidades directivas para la gestión de los recursos humanos

DATOS GENERALES	
Facultad	Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas
Titulación	Máster en Dirección de Recursos Humanos
Plan de estudios	2020
Materia	Habilidades directivas para la gestión de los recursos humanos
Carácter	Obligatorio
Período de impartición	Primer Trimestre
Curso	Primero
Nivel/Ciclo	Máster
Créditos ECTS	6
Lengua en la que se imparte	Castellano
Prerrequisitos	No se precisa.

DATOS DEL PROFESORADO			
Profesor	Miguel Ángel Ruiz Carabias	Correo electrónico	miguelangel.ruiz@ui1.es
Área		Facultad	Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas
Perfil Profesional 2.0	https://www.linkedin.com/in/miguel-angel-ruiz-carabias-59b82924/		

CONTEXTUALIZACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA ASIGNATURA

Asignaturas de la materia	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades directivas para la gestión de los recursos humanos
Contexto y sentido de la asignatura en la titulación y perfil profesional	<p>La asignatura de "Habilidades directivas para los recursos humanos" empieza por presentar el perfil del director de recursos humanos (RRHH) de una organización y además pretende dar a conocer a los estudiantes, las herramientas básicas y esenciales para poder desempeñar las destrezas necesarias de un director de RRHH en cualquier organización.</p> <p>La asignatura abarca desde temas tan transversales como la gestión de la comunicación empresarial, habilidad absolutamente necesaria e indispensable para el ejercicio profesional, hasta herramientas y modelos para poder liderar exitosamente un equipo, teniendo en cuenta tanto el desarrollo del propio líder como el de los colaboradores del equipo. Adicionalmente a las cuestiones de desarrollo del propio y de su equipo, la asignatura presenta un punto trascendental para la gestión de empresas en la actualidad que es la Gestión de grupos de interés o stakeholders, es decir, como el director de RRHH debe tener presente a todos los terceros, tanto internos como externos que puedan intervenir tanto en su desempeño como en el de su compañía. Finalmente se trata de dilucidar aspectos claves en la gestión de conflictos, y la asignatura acaba con la visión de las nuevas habilidades directivas en las organizaciones que apuestan por la innovación, la tecnología y la globalización, presentando una unidad dedicada especialmente a las nuevas organizaciones, llamadas organizaciones ágiles gestionadas con el Management 3.0, pues es el modelo organizativo y de liderazgo que se implementa mayoritariamente en las start ups y en las empresas tecnológicas.</p> <p>Con estos temas, el estudiante tendrá los conocimientos necesarios para enfrentarse en cualquier organización, saber situarse desde el rol de director de RRHH y conocer en qué situación se encuentra para poder desarrollarse tanto él como a sus colaboradores cuando tenga un equipo de trabajo a su cargo.</p>

COMPETENCIAS QUE ADQUIERE EL ESTUDIANTE Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Competencias de la asignatura	<p>Generales y básicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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. 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. CG02: Identificar conceptos e ideas novedosas sobre la dirección estratégica de recursos humanos. <p>Específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> CE06: Diseñar e implementar sistemas que permitan la comunicación, la participación y el empoderamiento de las personas en las organizaciones. CE05: Generar soluciones innovadoras para las situaciones que puedan surgir en el entorno laboral, generando ideas diferentes e innovadoras para lidiar con los problemas y los desafíos.
Resultados de aprendizaje de la asignatura	<ul style="list-style-type: none"> Comprender cómo gestionar y liderar eficientemente equipos alcanzando la excelencia. Relacionar la motivación con el rendimiento y satisfacción de los empleados. Desarrollar su propia creatividad y capacidad de innovación de un modo sistémico basándose en herramientas y modelos que faciliten el proceso creativo e innovador de los equipos de trabajo.

PROGRAMACION DE CONTENIDOS

Breve descripción de la asignatura	<ul style="list-style-type: none"> Se estudiarán las distintas habilidades y competencias que deben ostentar los mandos intermedios y superiores en las organizaciones laborales para conseguir el máximo rendimiento de sus trabajadores, poniendo especial énfasis en el proceso del liderazgo organizacional. Se profundizará en los aspectos personales e interpersonales que deben ser tenidos en cuenta por los mandos para la correcta gestión de los equipos de trabajo, con especial énfasis a la motivación y la asertividad. Se incluirán aspectos como la gestión de la innovación y la competitividad entre los trabajadores así como la creación y el mantenimiento de una correcta cultura y clima organizacional por parte de los directivos.
Contenidos	<p>UD 1. Introducción a las habilidades directivas y comunicación empresarial.</p> <p>1. Introducción a las habilidades directivas</p> <p>1.1. ¿Qué hace un director de RRHH?</p> <p>1.2. Funciones y habilidades directivas</p> <p>1.3. Habilidades directivas esenciales</p>

2. Organización, empresa y comunicación empresarial.

2.1. Definición de organización empresarial.

2.2. Comunicación empresarial.

2.2.1. Elementos de la comunicación interpersonal en las empresas.

2.2.2. Objetivos de la comunicación interpersonal.

2.2.3. Dimensiones de la comunicación.

2.2.4. Barreras en la comunicación.

2.3. La comunicación empresarial según el canal comunicativo.

2.3.1 Comunicación escrita.

2.3.1.1. Tipos de comunicación escrita.

2.3.1.2. Preparación de la comunicación escrita.

2.3.2. Comunicación oral.

2.3.2.1. Aspectos paraverbales y no verbales en comunicación oral

2.4. Gestión de tipologías de reuniones en la organización.

2.4.1. Reuniones presenciales en la organización.

2.4.2. Gestión de reuniones virtuales.

UD 2. Liderazgo, y gestión del tiempo en las organizaciones.

1. Liderazgo

1.1. Definición de liderazgo en las organizaciones.

1.1.1. Tipos de comportamiento y estilos de liderazgo.

1.1.2. Madurez del equipo y su relación con el liderazgo.

2. Gestión de Prioridades: Tiempo y prioridades

2.1. . Definición de gestión de tiempo

2.1.1. Planificación temporal

2.1.2. Los cuatro estilos de gestión del tiempo en los trabajadores.

2.1.3. Ladrones de tiempo.

2.1.4. Herramientas de gestión para los ladrones de tiempo.

2.1.5. Gestión de prioridades.

UD 3. Trabajo en equipo, gestión del compromiso, y toma de decisiones

1. Trabajo en equipo

1.1. Gestión de equipos.

1.1.1. Equipos de trabajo y grupos de trabajo.

1.2. Dimensiones de gestión del equipo.

1.2.1. Dimensiones de contexto organizacional.

1.2.2. Dimensiones de proceso.

1.2.3. Dimensiones de producto.

1.3. Desarrollo de equipos.

1.4. Desarrollo de los colaboradores de un equipo organizacional.

2. Compromiso o engagement

2.1. Gestión del compromiso organizacional.

2.1.1. Definición de compromiso organizacional.

2.1.2. Consecuencias del compromiso organizacional.

2.1.3. Cómo generar el compromiso organizacional.

3. Toma de decisiones

3.1. El proceso en la toma de decisiones

3.1.1. Cálculo de riesgos

3.1.2. Mapas mentales

UD 4. Motivación e inteligencia emocional

1. Motivación

1.1. La motivación en las empresas.

1.2. Estudios motivacionales.

1.2.1. Organización científica del trabajo de Taylor.

1.2.2. Teoría clásica de la organización de Fayol.

1.2.3. Teoría de las expectativas de Porter y Lawler.

1.2.4. Teoría de las necesidades de Maslow.

1.2.5 Teoría de los factores de Herzberg.

1.3. Feedback en las empresas.

1.3.1. Definición de feedback.

1.3.2. Feedback constructivo o de mejora.

2. Inteligencia emocional

2.1. Definición de Inteligencia emocional.

3.1.1. Componentes: intrapersonal e interpersonal

3.1.2. Relación entre inteligencia emocional y rendimiento.

2.2. Habilidades de inteligencia emocional

2.2.1. Empatía

2.2.2. Autocontrol

2.2.3. Autoconocimiento

UD 5. Gestión de *colaboradores* y capacidad de adaptación.

1. Gestión de colaboradores

1.1. Gestión de stakeholders o grupos de interés.

1.1.1. Identificación de *stakeholders* en las empresas: Definición y herramientas.

1.1.2. Gestión de estrategias de *stakeholders*.

1.1.3. Gestión de relaciones con los stakeholders en las organizaciones.

1.1.4. Elementos de la gestión efectiva de stakeholders en las organizaciones.

2. Capacidad de adaptación en las organizaciones.

2.1. Gestión de la flexibilidad

2.1.1. Orientación al cambio

2.1.2. Entornos cambiantes

2.1.3. Flexibilidad cognitiva y emocional

2.1.4. Polivalencia

UD 6. Nuevas organizaciones creativas e innovadoras, gestión del conocimiento y gestión de la diversidad.

1. Creatividad e innovación

- 1.1 Management 1.0, 2.0 y 3.0.
 - 1.1.1. Elementos del Management 3.0.
 - 1.1.2. Principios del Management 3.0.
- 1.2. Organizaciones ágiles.
 - 1.2.1. Beneficios de las empresas ágiles.
 - 1.2.2. Implementación y metodologías ágiles en las empresas.
 - 1.2.2.1 Metodologías ágiles de ejecución: Scrum.
 - 1.2.2.2. Metodologías ágiles de ejecución: Escalado agile.
 - 1.2.2.3. Metodologías ágiles de ejecución: Kanban.
 - 1.2.2.4. Metodologías ágiles de innovación: Design Thinking y Lean start – up.
- 2. Gestión del conocimiento
 - 2.1. El capital intelectual
 - 2.1.1. El capital humano
 - 2.2.2. El capital estructural
 - 2.2. Proceso de gestión del conocimiento
- 3. Gestión de la diversidad
 - 3.1. Diferencias culturales
 - 3.2. Diferencias funcionales
 - 3.3. Diferencias ideológicas

METODOLOGÍA

Actividades formativas

Actividades de evaluación.

El sistema de evaluación final será común para todas las asignaturas y se basará en una selección de las pruebas de evaluación más adecuadas para el tipo de competencias que se trabajen.

Actividades de descubrimiento inducido (Estudio de Caso).

Actividades en las que el alumno podrá llevar a cabo un aprendizaje contextualizado trabajando, en el Aula Virtual y de manera colaborativa, una situación real o simulada que le permitirá realizar un primer acercamiento a los diferentes temas de estudio.

Actividades de interacción y colaboración (Foros-Debates de apoyo al caso y a la lección).

Actividades en las que se discutirá y argumentará acerca de diferentes temas relacionados con las asignaturas de cada materia y que servirán para guiar el proceso de descubrimiento inducido.

Actividades de trabajo autónomo individual (Estudio de la lección).

Trabajo individual de los materiales utilizados en las asignaturas, aunque apoyado por la resolución de dudas y construcción de conocimiento a través de un foro habilitado para estos fines. Esta actividad será la base para el desarrollo de debates, resolución de problemas, etc.

Lectura crítica, análisis e investigación.

Se trata de actividades en las que el alumno se acerca a los diferentes campos de estudio con una mirada crítica que le permite un acercamiento a la investigación. Se incluyen, a modo de ejemplo, reseñas de libros o crítica de artículos y proyectos de investigación.

Tutorías.

Permiten la interacción directa entre docente y alumno para la resolución de dudas y el asesoramiento individualizado sobre distintos aspectos de las asignaturas.

EVALUACIÓN

Sistema evaluativo

En caso de que la situación sanitaria impida la realización presencial de los exámenes con todas las garantías, la Universidad Isabel I celebrará dichas pruebas en modalidad online. Para la realización de dichos exámenes, la universidad incorporará la herramienta de

proctoring a nuestra plataforma tecnopedagógica, con el objetivo de garantizar los procesos de autenticación del alumno, como el control del entorno durante el desarrollo de las pruebas de evaluación. A su vez, la Universidad Isabel I pondrá a disposición del alumnado una Unidad de Exámenes Online específica para ofrecer apoyo técnico durante todo el proceso y así solventar todas las incidencias que se puedan presentar.

El sistema de evaluación se basará en una selección de las pruebas de evaluación más adecuadas para el tipo de competencias que se trabajen. El sistema de calificaciones estará acorde con la legislación vigente (*Real Decreto 1125/2003, de 5 de septiembre, por el que se establece el sistema europeo de créditos y el sistema de calificaciones en las titulaciones universitarias de carácter oficial y de validez en todo el territorio nacional*).

El sistema de evaluación de la Universidad Isabel I queda configurado de la siguiente manera:

Sistema de evaluación convocatoria ordinaria

Opción 1. Evaluación continua

Los estudiantes que opten por esta vía de evaluación deberán realizar el **seguimiento de la evaluación continua (EC)** y podrán obtener hasta un **60 %** de la calificación final a través de las actividades que se plantean en la evaluación continua.

Además, deberán realizar un **examen final presencial (EX)** que supondrá el **40 %** restante. Esta prueba tiene una parte dedicada al control de la identidad de los estudiantes que consiste en la verificación del trabajo realizado durante la evaluación continua y otra parte en la que realizan diferentes pruebas teórico-prácticas para evaluar las competencias previstas en cada asignatura.

Para la aplicación de los porcentajes correspondientes, el estudiante debe haber obtenido una nota mínima de un 4 en cada una de las partes de las que consta el sistema de evaluación continua.

Se considerará que el estudiante supera la asignatura en la convocatoria ordinaria por el sistema de evaluación continua, siempre y cuando al aplicar los porcentajes correspondientes se alcance una calificación mínima de un 5.

Opción 2. Prueba de evaluación de competencias

Los estudiantes que opten por esta vía de evaluación deberán realizar una **prueba de evaluación de competencias (PEC)** y un **examen final presencial (EX)**.

La **PEC** se propone como una prueba que el docente plantea con el objetivo de evaluar en qué medida el estudiante adquiere las competencias definidas en su asignatura. Dicha prueba podrá ser de diversa tipología, ajustándose a las características de la asignatura y garantizando la evaluación de los resultados de aprendizaje definidos. Esta prueba supone el 50 % de la calificación final.

El **examen final presencial**, supondrá el **50 %** de la calificación final. Esta prueba tiene una parte dedicada al control de la identidad de los estudiantes que consiste en la verificación del seguimiento de las actividades formativas desarrolladas en el aula virtual y otra parte en la que realizan diferentes pruebas teórico-prácticas para evaluar las competencias previstas en cada asignatura.

Al igual que con el sistema de evaluación anterior, para la aplicación de los porcentajes correspondientes el estudiante debe haber obtenido una puntuación mínima de un 4 en cada una de las partes de las que consta la opción de prueba de evaluación de competencias.

Se considerará que el estudiante supera la asignatura en la convocatoria ordinaria por el sistema de la prueba de evaluación de competencias siempre y cuando al aplicar los porcentajes correspondientes se alcance una calificación mínima de un 5.

Características de los exámenes

Los exámenes constarán de 30 ítems compuestos por un enunciado y cuatro opciones de respuesta, de las cuales solo una será la correcta. Tendrán una duración de 90 minutos y la calificación resultará de otorgar 1 punto a cada respuesta correcta, descontar 0,33 puntos por cada respuesta incorrecta y no puntuar las no contestadas. Después, con el resultado total, se establece una relación de proporcionalidad en una escala de 10.

Sistema de evaluación convocatoria extraordinaria

Todos los estudiantes, independientemente de la opción seleccionada, que no superen las pruebas evaluativas en la convocatoria ordinaria tendrán derecho a una convocatoria extraordinaria.

La convocatoria extraordinaria completa consistirá en la realización de una **prueba de evaluación de competencias** que supondrá el **50 %** de la calificación final y un **examen final presencial** cuya calificación será el **50 %** de la calificación final.

Para la aplicación de los porcentajes correspondientes, el estudiante debe haber obtenido una nota mínima de un 4 en cada una de las partes de las que consta el sistema de evaluación de la convocatoria extraordinaria.

Los estudiantes que hayan suspendido todas las pruebas evaluativas en convocatoria ordinaria (evaluación continua o prueba de evaluación de competencias y examen final) o no se hayan presentado deberán realizar la convocatoria extraordinaria completa, como se recoge en el párrafo anterior.

En caso de que hayan alcanzado una puntuación mínima de un 4 en alguna de las pruebas evaluativas de la convocatoria ordinaria (evaluación continua o prueba de evaluación de competencias y examen final), se considerará su calificación para la convocatoria extraordinaria, debiendo el estudiante presentarse a la prueba que no haya alcanzado dicha puntuación o que no haya realizado.

En el caso de que el alumno obtenga una puntuación que oscile entre el 4 y el 4,9 en las dos partes de que se compone la convocatoria ordinaria (EC o PEC y examen), solo se considerará para la convocatoria extraordinaria la nota obtenida en la evaluación continua o prueba de evaluación de competencias ordinaria (en función del sistema de evaluación elegido), debiendo el alumno realizar el examen extraordinario para poder superar la asignatura.

Al igual que en la convocatoria ordinaria, se entenderá que el alumno ha superado la materia en convocatoria extraordinaria si, aplicando los porcentajes correspondientes, se alcanza una calificación mínima de un 5.

BIBLIOGRAFÍA Y OTROS RECURSOS

Bibliografía básica

- **Puchol, L. y Puchol, I (2018). *El Libro de las habilidades directivas. 4a edic. Ediciones Díaz de Santos.***
 - Este libro, que alcanza la cuarta edición, nació con el ánimo de ofrecer a quienes ejercen o se preparan para ejercer la gestión, unos conocimientos, unas técnicas y unas actitudes que les ayuden a incrementar su eficacia y su eficiencia como gestores de empresas públicas y privadas.

- **Whetten, D. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas. 8 ed. Pearson Educación.***
 - Este libro ha sido escrito para desarrollar una habilidad directiva real, ya que ofrece las herramientas necesarias para lograr un desempeño efectivo en la función directiva.

Bibliografía complementaria

LIBROS

- Acosta-Vera J.M. (2011). Trabajo en equipo. ESIC.
- Acosta-Vera J.M. (2009). Gestión eficaz del tiempo y control del estrés. ESIC
- Álvarez y Cuenca-Amigo (2020). *Diseño de organizaciones (Teoría y práctica)*. Bilbao, España; Deslée De Brower.
- Covey, A. (2004). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Barcelona, Booket.
- De Manuel, F. y Martínez-Vilanova, R. (1998). *Habilidades de Comunicación para directivos*. Barcelona, España: ESIC.
- Goleman, D (2004). *¿Qué hace diferente a un líder?*. Harvard Business Review Latinoamérica.
- Herzberg, F (1959). *The motivation to work, 2 ed.* Ed John Wiley.
- Madrid-Appelo J (2010), "*Management 3.0. Leading agile developers, developing agile leaders*", Ed. Addison- Wesley.
- Montañés P (2012), "*Inteligencia Política: El poder creador de las organizaciones*"- Pearson.
- Rees, D. (2001). Habilidades de dirección. Thomson.
- Rees, D. (2015) *Skills of Management and Leadership Managing People in Organisations*. Palgrave.
- Rodríguez, C.A. y Hernández, P. (2019). *Habilidades directivas del siglo XXI. Casos prácticos*. UGP

ARTÍCULOS

- Bernal, J.A. (2016). Revisión de habilidades blandas en el marco de desarrollo de competencias del director de proyectos del PMI. *Id@s CONCYTEG. 11*. 71-85
- Cetina, T., Ortega, I. y Aguilar, C. (2009). Habilidades Directivas desde la Percepción de los Subordinados: Un Enfoque Relacional para el Estudio del Liderazgo (2010). *Psicoperspectivas*, 9, (1), 124-137.
- Codina, A. (2010). 10 habilidades directivas. ¿Cuáles. ¿Para qué. ¿Cómo?. *Saber, Ciencia y Libertad. 5*. 15-36.
- Conde, P.. (2021). El liderazgo directivo en la empresa: ¿una mera habilidad o una auténtica herramienta de desarrollo personal?. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información. 18*. 36-49.
- Gavilánez, W. E. P., Higuera, M. G. P., Oviedo, L. I. M., y Jacome, V. A. M. (2019). Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. *RECIMUNDO, 3(3)*, 682-705.
- Johnson, G. L. L. (2018). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. *UCV-Scientia, 10(1)*, 24-36.

- Mayorga, F., Mayorga, D., Mayorga, I. y Coloma, L. (2019). Liderazgo: una habilidad gerencial fundamental en el éxito de una empresa en el siglo XXI. *RECIMUNDO*. 3(2). 1061-1084
- Pereda, F., López-Guzmán, T. y Santa-Cruz, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*. 10(3), 528-561.
- Villa, J. E., González, M., y Dubernal, C. (2018). Las habilidades directivas en las instituciones de educación superior. Diseño estratégico con enfoque de liderazgo. *Revista Científica Ecociencia*, 5(2).1-10.
- Villa, J. E y González, M. (2021). Metodología para el desarrollo de habilidades directivas esenciales desde la formación turística. *Cooperativismo y desarrollo*. 9(1). 116-136.

Otros recursos

1. <https://hbr.org/2020/03/what-it-takes-to-run-a-great-virtual-meeting> "What It Takes to Run a Great Virtual Meeting": Artículo que explica cómo gestionar una reunión virtualmente de manera efectiva para la nueva normalidad.
2. <https://www.rumboeficiente.com/estrategias-establecer-prioridades/> "4 Grandes estrategias para establecer tus prioridades y conseguir tus objetivos desde hoy" . Artículo que presenta teorías básicas y útiles de priorización para gestionar su tiempo propio y del equipo.
3. <http://direccionyliderazgo.com/desarrollo-de-equipos-modelo-de-tuckman/> "DESARROLLO DE EQUIPOS – MODELO DE TUCKMAN" Esta teoría de formación de equipos es una de la más celebres, contrastadas y vigentes en la vida de las organizaciones
4. <http://abantian.es/blog/la-negociacion-por-intereses-de-william-ury-el-camino-desde-el-no-hasta-el-si/> "La negociación por intereses de William Ury, el camino desde el NO hasta el SÍ". En este enlace están disponibles además de la teoría, los videos donde el autor explica detalladamente como conseguir un acuerdo en una negociación empresarial.
5. <https://capitalhumano.wolterskluwer.es/content/Inicio.aspx>. Revista dedicadas a publicar artículos y temas relacionados con el mundo de los recursos humanos en la empresa.
6. <http://www.aedipe.es>. WEB de la Asociación Española de Dirección y desarrollo de personas.
7. <http://www.losrecursoshumanos.com>. Revista on line de RRHH, donde podran estudiarse algunas habilidade directivas.
8. <https://www.iese.edu/standout/es/habilidades-directivas-2021-tendencias-negocios/>. A continuación, los profesores del IESE y otros expertos identifican cinco habilidades directivas esenciales para navegar el 2021.

9. <https://www.becas-santander.com/es/blog/habilidades-directivas.html>. La asertividad, el liderazgo, la adaptación al cambio, las habilidades comunicativas o la toma de decisiones, son solo algunas de las habilidades directivas necesarias para alcanzar el éxito.
10. <http://www.rrhddigital.com>. Revista de RRHH, donde podrán estudiarse algunas habilidades directivas.

COMENTARIOS ADICIONALES

Los alumnos que precisen de necesidades evaluadas para ejercitar sus deberes y derechos como alumnos, dispondrán de medidas de adaptación aprobadas previamente por el Dpto. responsable de la Universidad Isabel I.