



## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
NombreCompleto	Habilidades Directivas
Código	E000002301
Título	<a href="#">Máster Universitario en Gestión de Riesgos Financieros</a>
Impartido en	Máster Universitario en Gestión de Riesgos Financieros [Primer Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	4,0
Carácter	Optativa
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial Máster Universitario en Gestión de Riesgos Financieros

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Francisco Javier Sierra Alarcón
Departamento / Área	ICADE Business School
Correo electrónico	jsierra@icade.comillas.edu

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura
<b>Aportación al perfil profesional de la titulación</b>
<p>Las Habilidades Directivas constituyen el medio a través del cual los profesionales integrados en una Organización Financiera construyen las relaciones y gestionan las situaciones que hay detrás de cualquier actividad económica.</p> <p>Incluso en un mundo con un elevado componente técnico, como las Finanzas, el adecuado manejo de la llamada "inteligencia emocional", marcará las diferencias en la eficiencia obtenida por los profesionales que han de realizar su labor en entornos humanos y sociales complejos.</p> <p>A través de esta asignatura, se trabajará, con metodologías muy participativas, en las destrezas necesarias para relacionarse e influir en las personas de una manera efectiva y positiva, a la vez que se facilita la comprensión de los mecanismos psicológicos que explican el comportamiento humano en las Organizaciones</p> <p>De esta forma, los asistentes podrán abordar con una mayor eficiencia las situaciones habituales de su realidad operativa en las que se hace necesario trabajar en equipo, comunicar de una forma persuasiva, o gestionar situaciones conflictivas o estresantes en sus relaciones laborales.</p>



## Competencias - Objetivos

### Competencias

#### GENERALES

<b>CGI01</b>	Capacidad de análisis y síntesis	
	<b>RA1</b>	Describir, relacionar e interpretar situaciones y planteamientos teóricos y prácticos en el marco de la gestión de riesgos
	<b>RA2</b>	Seleccionar y analizar los elementos más significativos y sus relaciones en contextos diferente
	<b>RA3</b>	Identificar las carencias de información y la relevancia de la misma, estableciendo relaciones con elementos externos a la situación planteada
	<b>RA4</b>	Realizar análisis con la profundidad y coherencia necesarios para servir de apoyo en la toma de decisiones empresariales con impacto
<b>CGI02</b>	Capacidad de gestionar información proveniente de fuentes diversas	
	<b>RA1</b>	Conocer, utilizar y discriminar las fuentes de información sobre la materia (información registrada en los mercados (difusores de información, páginas web, revistas especializadas, informes de analistas y otras) mostrando profundidad en la base de sus análisis y precisión en los datos utilizados
	<b>RA2</b>	Identificar la idoneidad de cada fuente y estudio en función de la finalidad de la misma, dando rigor a las opiniones y conclusiones tomadas
<b>CGI03</b>	Resolución de problemas y toma de decisiones	
	<b>RA1</b>	Conocer el alcance y utilidad práctica de las nociones teóricas aprendidas
	<b>RA2</b>	Identificar correctamente los conocimientos aplicables a cada situación, para la toma de decisiones.
	<b>RA3</b>	Relacionar los conocimientos con las distintas aplicaciones profesionales o prácticas
	<b>RA4</b>	Aprender de experiencias en clase para la toma de decisiones futura
	<b>RA5</b>	Disponer de la capacidad para tomar decisiones de forma autónoma entre alternativas y situaciones concreta
	<b>RA6</b>	Analizar, resolver y tomar decisiones en casos prácticos basados en situaciones reales



<b>CGP07</b>	Habilidades interpersonales: escuchar, argumentar y debatir	
	<b>RA1</b>	Crea individualmente una idea o perspectiva particular ante un asunto o cuestión y establece criterios para emitir juicios personales
	<b>RA2</b>	Es capaz de defender aquello que piensa, independientemente de la aceptación que pueda tener la idea
<b>CGP08</b>	Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo	
	<b>RA1</b>	Comprende y asume las responsabilidades de su trabajo y entiende que sus actuaciones pueden tener consecuencias sobre los demás.
	<b>RA2</b>	Comprende y asume que en su trabajo puede tener que organizar y/o coordinar equipos e interpretes.
	<b>RA3</b>	Comprende y asume que en el ejercicio de su actividad profesional puede tener que negociar con clientes
	<b>RA4</b>	Participa de forma activa en el trabajo de grupo compartiendo información, conocimientos y experiencias
	<b>RA5</b>	Desarrolla estrategias y tácticas para hacer que se incorporen todos los miembros del equipo en el trabajo común
	<b>RA6</b>	Comparte responsabilidad por el trabajo del grupo y someterse a la dirección de otras personas
	<b>RA7</b>	Desarrolla sensibilidad por las opiniones y sentimientos de miembros del grupo
<b>CGP09</b>	Capacidad crítica y autocrítica	
	<b>RA1</b>	Identificar, establecer y contrastar las hipótesis, variables y resultados de manera lógica y crítica
	<b>RA2</b>	Revisar las opciones y alternativas con un razonamiento crítico que permita discutir y argumentar opiniones contrarias.
<b>CGP11</b>	Compromiso ético	
	<b>RA1</b>	Reflexionar y conocer los límites del comportamiento íntegro y acorde con los valores personales y profesionales del entorno cultural en el desarrollo de la aplicación práctica de los conocimientos de la asignatura
	<b>RA2</b>	Identificar en los ejercicios y casos prácticos las actuaciones profesionales que se corresponden con los valores éticos



<b>CGS12</b>	Capacidad para adaptarse al cambio	
	<b>RA1</b>	Aplica conocimientos y formas de actuación contrastadas en situaciones conocidas a otras que son nuevas e inesperadas
	<b>RA2</b>	Comprende que lo nuevo es una oportunidad de mejora y es consustancial a la vida profesional.

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

### Contenidos – Bloques Temáticos

#### Tema 1: PAPEL DEL MANDO EN LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS

- Relación entre Estrategias Organizacionales y la Gestión de las Personas. Responsabilidad asumida por el Directivo respecto a la Cultura Organizacional .
- Trabajo Gerencial frente a trabajo Técnico. Implicaciones en la gestión de personas.
- Funciones Gerenciales y su relación con la gestión de personas: Planificación. Organización. Dirección y Control
- Modelos Reactivo/ Proactivo de Dirección de personas. Gestión de la Actividad Vs Gestión de Resultados.
- El Mando/ Directivo como gestor de cambio. Concepto y lógica de Paradigmas

#### Tema 2: DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

- Elementos a considerar en la Dirección de personas. Variables del mando y variables del colaborador.
- Desarrollo del modelo de Liderazgo Situacional.
- Adecuación de estilos de dirección y niveles de madurez de los colaboradores
- Papel jugado por las bases de poder en la influencia real ejercida por el Mando

#### Tema 3: HABILIDADES PARA MOTIVAR AL PERSONAL

- Análisis de los factores que influyen en la motivación de los colaboradores.
- Distinción de variables motivadoras e higiénicas (siguiendo el modelo de HERZBERG) y aplicación a la realidad operativa de los asistentes.
- Definición del margen de actuación del mando. Posibilidades de actuación sobre el colaborador, la tarea y la organización.

#### Tema 4: INTERVENCIÓN SOBRE HABILIDADES Y ACTITUDES. COACHING



- Metodología para el desarrollo de conocimientos y habilidades en los colaboradores, basada en el trabajo programado sobre actitudes y aptitudes mejorables.
- El manager como coach. Descripción del proceso que ha de seguir la elaboración de un plan de coaching.
- Resolución de problemas de desempeño. Guía de actuación para resolver situaciones difíciles, cara a cara con el colaborador. Como tratar problemas de actitud.
- Barreras y oportunidades para realizar un entrenamiento efectivo sobre cada colaborador.

## **Tema 5: HABILIDADES DE COMUNICACIÓN PERSUASIVA**

- La comunicación como herramienta de Dirección. Implicaciones de una utilización inadecuada. Beneficios de una comunicación eficaz.
- Análisis de procesos cognitivos intervinientes en un proceso de persuasión
- Plano Cognitivo Vs Plano Comportamental
  - o Concepto de Disonancia Cognitiva
  - o Concepto de Mapas Mentales
- Conductas a manejar:
  - o Comportamientos verbales. Patrones útiles para el manager.
  - o Niveles de reacción. Identificación y tratamiento.
- Relación causa-efecto entre el comportamiento mensaje-respuesta obtenida.
- Escucha activa. Asertividad.
- Aplicaciones específicas:
  - o Técnicas para convencer. Patrones de comportamiento útiles para lograr una comunicación persuasiva.
  - o Técnicas de negociación: Modelos de conducta que facilitan los procesos de negociación. Estrategias de concesiones.
  - o Dirección de reuniones. Pautas para obtener el máximo rendimiento del tiempo de reunión.

## **Tema 6: GESTIÓN DE SITUACIONES CONFLICTIVAS / ESTRESANTES**

- La comprensión del conflicto. ¿Dónde radica realmente el problema?
- Estrategias de actuación. Orientación al Control, al No Enfrentamiento o a la Solución
- Tácticas de actuación. Autoevaluación sobre el modelo de Kindler.
- Pautas de actuación para la solución negociada de una situación conflictiva



## METODOLOGÍA DOCENTE

### Aspectos metodológicos generales de la asignatura

#### Metodología Presencial: Actividades

El eje conductor de la metodología a emplear es la **practicidad** de los conceptos y capacidades que se tratan en las sesiones.

La secuencia metodológica habitual, será la siguiente:

1. Planteamiento del **marco general** del tema por el monitor/profesor.
2. **Exposición de las experiencias** (positivas o negativas) de los asistentes, respecto al tema en cuestión, en sus propios entornos empresariales.
3. **Descripción de los conceptos** a trabajar, extrayéndolos de forma inductiva a partir de las **experiencias** planteadas por los asistentes y de los ejemplos de **situaciones reales** de negocio expuestos por el monitor.
4. **Ejemplificación** o práctica del uso de los conceptos, a partir de:
  - o Análisis de **casos** reales, de empresa e individuales.
  - o Toma de decisiones sobre situaciones ficticias diseñadas ad hoc.
  - o Análisis del propio estilo de comportamiento a través de cuestionarios y ejercicios.
  - o Análisis de videos seleccionados al efecto.
5. **Recapitulación** de conceptos trabajados y resumen de las principales conclusiones.

#### Metodología No presencial: Actividades

- Los alumnos deberán buscar la aplicabilidad de los conceptos trabajados en sus entornos profesionales actuales, valorando comportamientos (propios y ajenos) y sus efectos.
- En el periodo entre sesiones, los alumnos deberán consultar la documentación disponible y contrastarla con lo expuesto en las sesiones, para responder los cuestionarios autoevaluativos que se proporcionan para cada tema

## RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES				
Lecciones magistrales	Lecciones de carácter expositivo	Ejercicios y resolución de problemas	Debates organizados	Seminarios y talleres (casos prácticos)
7,00	10,00	8,00	10,00	5,00
HORAS NO PRESENCIALES				
Ejercicios y resolución de problemas	Debates organizados	Estudio y ampliación bibliográfica de contenidos	Monografía de carácter teórico y/o práctico	Aprendizaje cooperativo



7,00	5,00	20,00	10,00	20,00
<b>CRÉDITOS ECTS: 4,0 (102,00 horas)</b>				

## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Interés y asimilación demostrada	<p>Apreciado en la participación y motivación demostrada por el alumno y su permeabilidad ante nuevas ideas y métodos.</p> <p>Relacionado con la actitud proactiva y constructiva</p> <p>demostrada en el planteamiento de sus puntos de vista</p>	10 %
Trabajo grupal "Una imagen vale más..."	<p>Seleccionar dos secuencias de films comerciales que expresen conceptos relacionados con las áreas de trabajo desarrolladas en la asignatura (Poder, Liderazgo, Motivación, Conflicto, Comunicación, etc.)</p> <p>Claridad y adecuación de las escenas seleccionadas con los conceptos propuestos.</p> <p>Argumentación de su adecuación/inadecuación, efectos, causas o consecuencias.</p> <p>(No se tendrá en cuenta en la valoración la calidad técnica de las grabaciones, ni su grado de postproducción)</p>	50 %
Trabajo Individual "Caso Urgencias."	<p>Apreciado a través de la adecuación de las respuestas dadas al cuestionario sobre el caso "Urgencias" (Imágenes en Dropbox), relacionado con los conceptos trabajados de Papel del Mando, Liderazgo, Poder, Motivación y Comunicación</p>	40 %



## BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

### Bibliografía Básica

#### Libros de texto

"El libro de las habilidades directivas"	Luís Puchol
"Aprender a Gestionar el Cambio"	Emilio Ronco & E. Llado
"Homo Valens"	Javier Uriz Urzainqui
"Estilo Eficaz de Dirigir"	Paul Hersey & Kenneth Blanchard
"Futuro Presente"	Alfons Cornellá
"La Corrosión del Carácter"	Richard Sennett
EL Capitalismo ¿Es Moral?	André Comté-Sponville

#### Enlaces web

Revista Capital Humano [www.capitalhumano.es](http://www.capitalhumano.es)

Gestión del Conocimiento [www.portaldelconocimiento.net](http://www.portaldelconocimiento.net)

[www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)

Temas de RRHH [www.canalwork.com](http://www.canalwork.com)

Resumen de libros de Management y RRHH [www.effectivemanagement.com](http://www.effectivemanagement.com)

Revista Recursos Humanos [www.rrhhmagazine.com](http://www.rrhhmagazine.com)

Revista de Gestión [www.gestion.com](http://www.gestion.com)

### Bibliografía Complementaria

#### Libros de texto

Comportamiento humano en el trabajo"	K.Davis y J. Newstrom
" Los secretos de la dirección"	M. Costa y E. López
"Comportamiento organizacional"	R. P. Robbins
"Metamanagement"	F. Kofman
"La conducta del directivo"	M. Kets de Vries
"Como hacer que la gente haga cosas"	Robert Conklin
"La Dirección por Valores"	S. García & S. Dolan
"Coaching efectivo"	M.J. Cook





# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE  
2018 - 2019**

"La magia de trabajar en equipo".	Eduardo Surdo.
"Adiós a los conflictos"	D. Dana
"El Dominio del Management para el Cambio".	Richard Y. Chang
"Gestión de RRHH por Competencias	Santiago Pereda
"El Poder Etico del Directivo"	Kenneth Blanchard
"Inteligencia Emocional"	Daniel Goleman
"Motivos y Motivación en la Empresa"	J.I. Velaz Rivas
La Cultura del Nuevo Capitalismo	Richard Sennett
La Estructura de las Revoluciones Científicas	Thomas S. Khun
Flow (Fluir)	Mihaly Csikszentmihalyi
La Sensación de Fluidez	Juan Carlos Cubeiro