



FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre Completo	Habilidades Directivas en Finanzas
Código	E000004277
Título	Máster Universitario en Finanzas
Impartido en	Máster Universitario en Finanzas [Primer Curso]
Créditos	3,0
Carácter	Obligatoria
Departamento / Área	Máster Universitario en Finanzas

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Francisco Javier Sierra Alarcón
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	jsierra@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	María del Carmen de Andrés Fazio
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	mcdeandres@icade.comillas.edu

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura
Aportación al perfil profesional de la titulación
<p>Las Habilidades Directivas para Finanzas constituyen el medio a través del cual los profesionales integrados en una Organización construyen las relaciones y gestionan las situaciones que hay detrás de cualquier actividad económica.</p> <p>En esta asignatura trabajaremos las principales aplicaciones que la Comunicación puede tener para un profesional de las finanzas, en un entorno empresarial complejo y cambiante como el actual</p> <p>La comunicación debe ser en la actualidad un valor añadido a sus capacidades profesionales. Es una habilidad fuertemente conectada con otras como el liderazgo y el trabajo en equipo. El conocimiento técnico</p>



sólo tiene impacto real si se combina con la capacidad de comunicación. A través de este curso, los alumnos serán capaces de mejorar los resultados de su trabajo como financieros, desarrollando su capacidad de comunicación oral en diversas situaciones y utilidades.

En concreto se potenciarán los siguientes aspectos:

1. Desarrollar la capacidad de influencia y persuasión en la comunicación unipersonal
2. Adquirir destrezas para superar entrevistas de selección
3. Conocer las claves de la negociación para la gestión de conflictos
4. Practicar las habilidades relacionadas con la comunicación a grupos o presentaciones

Para que esto tenga lugar, la asignatura incluye un Outdoor Training, basado en el rol que debe adoptar un empleado o directivo: la mayor parte de los problemas que el líder debe enfrentar no serán solucionados en base a sus conocimientos y habilidades, sino a través de la colaboración con los demás.

El desarrollo está estructurado en cuatro tipos de habilidades:

- Conocimiento de uno mismo.
- Capacidad de gestión de las personas (autocontrol, flexibilidad, etc.).
- Conocimiento y comprensión hacia los demás (empatía, escucha activa, etc.).
- Influencia y otras habilidades de en la gestión de equipos (comunicación, liderazgo, etc.).

Actualmente está demostrado que estas competencias (a diferencia del conocimiento) son la mejor explicación del éxito en el trabajo, especialmente en entornos muy complejos como los que podemos encontrar en la gestión de organizaciones.

Objetivos

I- Desarrollo de habilidades relacionadas con la comunicación, negociación y autocontrol en escenarios reales.

II.- Identificar y desarrollar habilidades exitosas para establecer relaciones personales y gestionar situaciones laborales con la máxima eficiencia.

- Conociendo las correlaciones entre el comportamiento propio y las variables que generan el clima adecuado para coexistir y progresar en las compañías.
- Conociendo las claves que definen la inteligencia emocional.
- Desarrollando comportamientos que permiten un uso adecuado de la comunicación, negociación, persuasión, presentaciones ... etc.
- Incorporando estrategias para la resolución de conflictos y la gestión de situaciones bajo estrés.
- Conociendo las claves para alcanzar la efectividad en el trabajo en equipo.

III.- El objetivo del *Outdoor Training* será la integración y el trabajo en equipo y la promoción de



competencia "profesional" y la orientación a resultados:

- Adaptarse a nuevos entornos con nuevos roles.
- Motivar a los equipos para generar buen ambiente y coordinación en los equipos.
- Anticiparse a lo inesperado y sobreponerse a las dificultades.
- Aprender la gestión del cambio, adaptándose a nuevas circunstancias y situaciones.
- Iniciativa en la toma de decisiones, gestionando el factor sorpresa o el factor riesgo.

Competencias - Objetivos

Competencias

GENERALES

CG01	Capacidad de análisis y síntesis	
	RA1	Describe, relaciona e interpreta situaciones y planteamientos teóricos y prácticos en diferentes contextos
	RA2	Selecciona y analiza los elementos más significativos y sus relaciones en contextos diferentes e identifica las carencias de información y la relevancia de la misma, estableciendo relaciones con elementos externos a la situación planteada
	RA3	Realiza análisis con la profundidad y coherencia necesarios para servir de apoyo en la toma de decisiones empresariales con impacto.
CG02	Resolución de problemas y toma de decisiones	
	RA1	Conoce el alcance y la utilidad práctica de las nociones teóricas aprendidas. Estudia casos teórico-prácticos y ve la aplicación a situaciones futuras reales
	RA2	Resuelve y toma decisiones en casos prácticos basados en situaciones reales de forma autónoma entre alternativas y situaciones concretas
CG03	Capacidad de organización y planificación	
	RA1	Planifica su trabajo personal de una manera viable y sistemática, teniendo en cuenta un plan de trabajo organizado en tiempo y calidad
	RA2	Desarrolla la capacidad de planificación de resultados y objetivos
CG04	Capacidad de gestionar información proveniente de fuentes diversas	
		Conoce, utiliza y discrimina las diferentes fuentes de información sobre la materia



	RA1	(información registrada de 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.
	RA2	Identifica la idoneidad de cada fuente y estudio en función de la finalidad de la misma, dando rigor a las opiniones y conclusiones tomadas
CG05	Conocimientos avanzados de informática relativos al ámbito de estudio	
	RA1	Usa herramientas informáticas para generar documentos (gráficos, tablas, etcétera.) que ilustren y clarifiquen argumentos
	RA2	Emplea medios audiovisuales como apoyo en las presentaciones orales
CG06	Habilidades interpersonales: escuchar, argumentar y debatir	
	RA1	Sabe comunicar los análisis y conclusiones con precisión en el lenguaje y en la justificación de los argumentos utilizados, adaptándose al público objetivo
	RA2	Es capaz de argumentar, discutir y defender las conclusiones y planteamientos con rigor
CG07	Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo	
	RA1	Participa de forma activa en el aula y en los trabajos de grupo asumiendo la responsabilidad de su módulo asignado y demostrando su capacidad de liderazgo para la gestión y desarrollo del mismo.
	RA2	Se orienta a la consecución de acuerdos y objetivos comunes
	RA3	Maneja las claves para propiciar el desarrollo de reuniones efectivas
CG08	Capacidad crítica y autocrítica	
	RA1	Identifica, establece y contrasta las hipótesis, variables y resultados de manera lógica y crítica
	RA2	Revisa las opciones y alternativas con un razonamiento crítico que permita discutir y argumentar opiniones contrarias
CG09	Compromiso ético	
	RA1	Reflexiona y conoce 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



	RA2	Identifica en los ejercicios y casos prácticos las actuaciones profesionales que se corresponden con valores éticos
CG10	Reconocimiento y respeto a la diversidad y multiculturalidad	
	RA1	Valora la multiculturalidad y comprende las diferencias en la materia derivadas de las distintas culturas y modelos normativos
	RA1	Conoce las necesidades y discrepancias específicas de la asignatura en un contexto internacional
CG11	Capacidad para aprender y trabajar autónomamente	
	RA1	Orienta el estudio y el aprendizaje de forma autónoma, desarrollando iniciativa y estableciendo prioridades en su trabajo.
	RA2	Gestiona su tiempo distinguiendo lo urgente de lo importante y planificando un plan de trabajo
CG12	Adaptación al cambio	
	RA1	Conoce las variables que determinan un problema o situación y su posible evolución futura
	RA2	Adapta su proceso de toma de decisiones a cada nueva situación de su entorno
CG13	Orientación a la acción y a la calidad	
	RA1	Está motivado por mejorar la calidad del trabajo y la consecución de logros, siendo la búsqueda de la excelencia parte de su trabajo.
	RA3	Tiene método en su actuación y lo revisa sistemáticamente
CG14	Capacidad de elaboración y transmisión de ideas, proyectos, informes, soluciones y problemas	
	RA2	Determina el alcance y la utilidad práctica de las nociones teóricas, elaborando documentos que trasladan diagnóstico de situaciones reales complejas, identificando y justificando los modelos que pueden proponer una solución
	RA2	Genera ideas y soluciones identificando correctamente los conocimientos aplicables a cada situación
ESPECÍFICAS		
CE02	Saber buscar y analizar la información pública de los mercados y las empresas para la toma de decisiones de inversión o financiación	



	RA1	Conoce y sabe buscar la información relativa a los productos y mercados y tomar decisiones de inversión o financiación en base a ellos
	RA2	Es capaz de decidir e invertir a través de trabajos prácticos en equipo entre los activos financieros y determinar las estrategias a seguir y las consecuencias financieras derivadas para el inverso
CE05	Saber integrar y aplicar la política de endeudamiento y de dividendos en una empresa	
	RA1	Conoce y aplica las teorías existentes sobre cómo se puede crear o no valor a través de la política de endeudamiento, las teoría de coste de capital así como los paradigmas más actuales relativos a endeudamiento y dividendo
	RA2	Es capaz de realizar un análisis de estructura óptima del capital a partir del análisis de ratios y estados financieros
	RA3	Es capaz de realizar, en cada momento o coyuntura concreta, un análisis de la remuneración de las compañías vía dividendos
	RA4	Conoce y comprende el impacto de operaciones de capital en el precio de las acciones.
CE08	Conocer y comprender el concepto de Gobierno Corporativo, sus fundamentos económicos y legales, así como su evolución hasta nuestros días	
	RA1	Comprende el concepto de Gobierno Corporativo y sus fundamentos económicos y legales así como las prácticas de buen gobierno y la evolución hasta nuestros días
	RA2	Es capaz de discernir si la aplicación de los principios de gobierno corporativo resulta útil para las empresas
	RA3	Conoce y aplica el marco del gobierno corporativo en la Unión Europea, la MiFID y tiene conocimientos de otras legislaciones de referencia
CE13	Conocer y comprender la coyuntura económica financiera nacional e internacional, y establecer relaciones de dependencia con los productos y decisiones financieras	
	RA1	Conoce los distintos indicadores básicos y variables que permiten el análisis de la evolución a corto plazo de una economía nacional o de la economía mundial y sabe valorar la importancia relativa de los mencionados indicadores, así como elaborar informes a partir de los mismos, incluidas las economías emergentes
	RA2	Tiene capacidad de analizar nuevos paradigmas en el área y coyunturas actuales en diferentes países o regiones o a nivel global



	RA3	Comprende la importancia del análisis de la coyuntura económico-financiera en la toma de decisiones, incluidas las de estrategia empresarial.
	RA4	Relaciona los indicadores macroeconómicos con las operaciones de tipo de interés, cambiarias, de productos de cobertura y estructurados, y de gestión de riesgos
CE14	Conocer y aplicar los mecanismos para crear funciones definidas, análisis estadísticos, econométricos y matemáticos, a través de programas informáticos	
	RA1	Sabe utilizar herramientas estadísticas, matemáticas y econométricas para el análisis de datos y elaboración de investigaciones e informes
	RA2	Es capaz de programar funciones de utilidad financiera y conoce el uso de variables, matrices y sentencias en Excel, Vb, Matlab, SPSS, Gretl para la implementación de soluciones a las necesidades diarias de un profesional financiero
	RA3	Utiliza la herramienta de Excel como usuario avanzado y la generación de macro
	RA4	Domina los conceptos estadísticos, matemáticos y econométricos básicos necesarios para las operaciones financieras y la investigación financiera
	RA5	Es capaz de realizar, de manera básica, programación de derivados
CE15	Reconocer y desarrollar los elementos clave en la Dirección de Personas, la Estrategia y en particular la Estrategia Financiera	
	RA1	Conoce los modelos más relevantes de la organización empresarial, la estrategia, la competitividad, la creación de valor y la gestión del cambio, y sabe alinear la función financiera de la empresa con la estrategia de la misma.
	RA2	Conoce las funciones gerenciales y técnicas en el ámbito de la gestión de personas, y su relación con la gestión de personas: planificación, organización, dirección y control
	RA3	Es capaz de identificar las características del trabajo gerencial a desarrollar en función del perfil profesional al que se oriente conocer los modelos de gestión de resultados, los modelos de labor directiva y de liderazgo, los modelos de motivación y la gestión del mando
	RA4	Sabe describir y analizar su propio perfil profesional poniéndolo en relación con el mercado laboral y las oportunidades que este ofrece, así como desarrolla aptitudes que le permiten un mayor éxito en la inserción laboral
	RA5	Maneja con rigor la idea de creación de valor como paradigma fundamental del mundo académico y financiero del siglo XXI.



BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos

HABILIDADES DIRECTIVAS PARA FINANZAS

Tema 0. Outdoor Training

Comunicación Persuasiva: Bases psicológicas y claves de comportamiento

- 1.1 Elementos cognitivos intervinientes en el proceso de persuasión.
 - o Disonancia Cognitiva (L.Festinger) y Mapas Mentales (T.Buzan)
 - o Elementos de Conducta. Comportamientos Verbales (N. Rackham)
- 1.2 Habilidades asociadas a una comunicación persuasiva:
 - o La escucha activa. / La asertividad./ La Empatía
- 1.3 Niveles de Reacción y Competencia Autocontrol (I.E9)
- 1.4 Estrategias de influencia y persuasión (SPIN)
- 1.5. Aplicaciones específicas en contextos financieros

Tema 2: Habilidades para la realización de entrevistas de Selección

- 2.1. Tipos de Entrevistas de Selección. Estructurada / de CV/ Situacional o de Incidentes Críticos
- 2.2 Preparación de la Entrevista. Saber como piensan los posibles entrevistadores
- 2.3 Cómo manejar la entrevista. Cómo hacer que surjan los temas que nos interesan.
- 2.4 Control de la ansiedad. Desarrollo del autocontrol.

Tema 3: Habilidades para la Gestión Eficaz de Conflictos

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

Tema 4: Habilidades para realizar comunicaciones y presentaciones eficaces a grupos

- 4.1. ¿Para qué y con quién nos comunicamos?
- 4.2 Estructurar bien el mensaje. Idea Principal.



4.3 Mantener el interés del público. Manejando lo Racional Vs lo Emocional

4.4 Cómo empezar y acabar eficazmente una presentación.

4.5 Uso de datos, gráficas y diseño de transparencias.

OUTDOOR TRAINING

Puesta en práctica del Outdoor Training

El objetivo del *Outdoor Training* será la integración y el trabajo en equipo y la promoción de competencia "profesional" y la orientación a resultados:

- Adaptarse a nuevos entornos con nuevos roles.
- Motivar a los equipos para generar buen ambiente y coordinación en los equipos.
- Anticiparse a lo inesperado y sobreponerse a las dificultades.
- Aprender la gestión del cambio, adaptándose a nuevas circunstancias y situaciones.
- Iniciativa en la toma de decisiones, gestionando el factor sorpresa o el factor riesgo.

RECRUITMENT. HOW TO OVERCOME A RECRUITMENT PROCESS?

Recruitment. How overcome a recruitment process?

- Recruitment Process
- CV
- Psychological Aspects
- Test and group dynamics
- Career Fair

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.

Previamente a la aplicación de la metodología anterior los alumnos participarán de un **Outdoor Training**, diseñado para reconocer las claves de la comunicación y el comportamiento en escenarios reales.

El Outdoor Training está basado en el rol que debe adoptar un empleado o directivo: la mayor parte de los problemas que el lider debe enfrentar no serán solucionados en base a sus conocimientos y habilidades, sino a través de la colaboración con los demás.

El desarrollo está estructurado en cuatro tipos de habilidades:

- Conocimiento de uno mismo.
- Capacidad de gestión de las personas (autocontrol, flexibilidad, etc.).
- Conocimiento y comprensión hacia los demás (empatía, escucha activa, etc.).
- Influencia y otras habilidades de en la gestión de equipos (comunicación, liderazgo, etc.).

Metodología No presencial: Actividades

Lecturas recomendadas.

Análisis de casos reales, de empresa e individuales.

Toma de decisiones sobre situaciones ficticias diseñadas ad hoc.

Análisis del propio estilo de comportamiento a través de cuestionarios y ejercicios.

Preparación, análisis y presentación de videos seleccionados al efecto.

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES						
Seminarios y talleres (casos prácticos)	Lecciones magistrales	Exposición pública de temas o trabajos	Debates organizados	Simulaciones, juegos de rol, dinámicas de grupo	Ejercicios y resolución de problemas	Actividades interdisciplinarias
8,00	4,00	8,00	2,00	3,00	3,00	2,00
HORAS NO PRESENCIALES						
Estudio y documentación	Monografías de carácter teórico o práctico	Sesiones tutoriales	Aprendizaje cooperativo			
10,00	10,00	10,00	15,00			



EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Entrega de CV y Video CV con la calidad exigida (examen escrito SE1).	Entrega en plazo, calidad óptima e innovación.	20 %
Presentación en grupo (SE3) poniendo en práctica lo aprendido en la asignatura (habilidades de comunicación, trabajo en equipo, comunicación eficaz,...)	Claridad Tiempo Impacto Uso de materiales adicionales	15 %
Actividad en grupo en el aula para el desarrollo de trabajo en equipo (SE5)	Colaboración y Calidad de los materiales entregados.	15 %
Participación activa en el aula (SE6)	Respeto hacia las opiniones de otros Participación activa aportando valor	30 %
Presentación de trabajo individual (SE4)	Trabajo individual	20 %

Calificaciones

El detalle de la evaluación de cada uno de las actividades de evaluación se encontrará en la planificación que entrega cada profesor.

Notas a los criterios de evaluación:

1. Todos los alumnos deben cumplir con un mínimo del 75% de asistencia en el conjunto de la asignatura y en cada uno de sus bloques conducidos por diferentes profesores, para aprobar la asignatura.
2. Para que los ejercicios sean tenidos en cuenta han de ser entregados en el plazo y formato previsto. Para poder realizar la ponderación de las diferentes actividades será necesario realizar todas las entregas dentro del plazo solicitado.
3. Si al combinar los criterios la calificación final fuera igual o superior 5, pero no hubiera superado la puntuación de 4,9 en los exámenes o pruebas finales, se reducirá la calificación final a un máximo de



4,0 puntos.

4. En el caso de que el alumno no obtenga una calificación de 5,0 o superior en el conjunto de la asignatura o en alguno de sus bloques o apartados tras la aplicación de los criterios del sistema de evaluación, el alumno podrá realizar un examen extraordinario, en cuyo caso la calificación final de la asignatura, o del apartado del que se examine, no podrá superar el 6,0. En estos casos para el cálculo de la nota final solo se tomará en consideración la prueba del examen sin tomar en consideración el resto de actividades de evaluación.

5. Si el alumno no cumple con todas las actividades de evaluación y deja de cumplir con alguna de las actividades recogidas en el cuadro anterior, no podrá aprobar cada uno de los bloques.

El alumno matriculado en la asignatura por segundo año consecutivo, siempre que quede justificado por atender necesidades laborales, podrá excusar la asistencia a clase en un porcentaje máximo del 50% de las sesiones programadas.

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

K. Davis y J. Newstrom "Comportamiento humano en el trabajo"

Robert Conklin "Como hacer que la gente haga cosas"

D. Dana "Adiós a los conflictos"

Daniel Goleman "Inteligencia Emocional"

VALLEJO-NÁJERA, Juan Antonio. (1990) Aprender a hablar en público hoy. BCN Ed. Planeta

PUCHOL, Luis. (2008) Hablar en público. Madrid. Ediciones Díaz de Santos

SALCEDO FERNÁNDEZ, Antonio. (2007) Anatomía de la persuasión. Madrid. ESIC editorial.

Robert V. Joule & Jean L. Beauvois "Pequeño Tratado de Manipulación para Gente de Bien"

Neil Rackham "Spin Selling"

Herbert S. Kindler "Cómo Gestionar los Conflictos"