

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Habilidades Directivas
Código	E000002301
Título	Máster Universitario en Gestión de Riesgos Financieros por la Universidad Pontificia Comillas
Impartido en	Máster Universitario en Gestión de Riesgos Financieros [Primer Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	4,0 ECTS
Carácter	Optativa
Responsable	Luis Garvía y Carmen de Andrés
Horario de tutorías	Disponibilidad continua vía mail

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	María del Carmen de Andrés Fazio
Departamento / Área	Avantere School of Management
Correo electrónico	mcdeandres@icade.comillas.edu

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura
<p>Aportación al perfil profesional de la titulación</p> <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		
CGI01	Capacidad de análisis y síntesis	
	RA1	Describir, relacionar e interpretar situaciones y planteamientos teóricos y prácticos en el marco de la gestión de riesgos
	RA2	Seleccionar y analizar los elementos más significativos y sus relaciones en contextos diferente
	RA3	Identificar las carencias de información y la relevancia de la misma, estableciendo relaciones con elementos externos a la situación planteaa
	RA4	Realizar análisis con la profundidad y coherencia necesarios para servir de apoyo en la toma de decisiones empresariales con impacto
CGI02	Capacidad de gestionar información proveniente de fuentes diversas	
	RA1	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
	RA2	Identificar la idoneidad de cada fuente y estudio en función de la finalidad de la misma, dando rigor a las opiniones y conclusiones tomadas
CGI03	Resolución de problemas y toma de decisiones	
	RA1	Conocer el alcance y utilidad práctica de las nociones teóricas aprendidas
	RA2	Identificar correctamente los conocimientos aplicables a cada situación, para la toma de decisiones.
	RA3	Relacionar los conocimientos con las distintas aplicaciones profesionales o prácticas
	RA4	Aprender de experiencias en clase para la toma de decisiones futura
	RA5	Disponer de la capacidad para tomar decisiones de forma autónoma entre alternativas y situaciones concreta
	RA6	Analizar, resolver y tomar decisiones en casos prácticos basados en situaciones reales
CGP07	Habilidades interpersonales: escuchar, argumentar y debatir	
	RA1	Crea individualmente una idea o perspectiva particular ante un asunto o cuestión y establece criterios para emitir juicios personales
	RA2	Es capaz de defender aquello que piensa, independientemente de la aceptación que pueda tener la idea
CGP08	Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo	



	RA1	Comprende y asume las responsabilidades de su trabajo y entiende que sus actuaciones pueden tener consecuencias sobre los demás.
	RA2	Comprende y asume que en su trabajo puede tener que organizar y/o coordinar equipos e interpretes.
	RA3	Comprende y asume que en el ejercicio de su actividad profesional puede tener que negociar con clientes
	RA4	Participa de forma activa en el trabajo de grupo compartiendo información, conocimientos y experiencias
	RA5	Desarrolla estrategias y tácticas para hacer que se incorporen todos los miembros del equipo en el trabajo común
	RA6	Comparte responsabilidad por el trabajo del grupo y someterse a la dirección de otras personas
	RA7	Desarrolla sensibilidad por las opiniones y sentimientos de miembros del grupo
CGP09	Capacidad crítica y autocrítica	
	RA1	Identificar, establecer y contrastar las hipótesis, variables y resultados de manera lógica y crítica
	RA2	Revisar las opciones y alternativas con un razonamiento crítico que permita discutir y argumentar opiniones contrarias.
CGP11	Compromiso ético	
	RA1	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
	RA2	Identificar en los ejercicios y casos prácticos las actuaciones profesionales que se corresponden con los valores éticos
CGS12	Capacidad para adaptarse al cambio	
	RA1	Aplica conocimientos y formas de actuación contrastadas en situaciones conocidas a otras que son nuevas e inesperadas
	RA2	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
CRÉDITOS ECTS: 4,0 (102,00 horas)				

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 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,</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 Cornellà
"La Corrosión del Carácter"	Richard Sennett
EL Capitalismo ¿Es Moral?	André Comté-Sponville

Enlaces web

Revista Capital Humano	www.capitalhumano.es
Gestión del Conocimiento	www.portaldelconocimiento.net
	www.gestiondelconocimiento.com
Temas de RRHH	www.canalwork.com
Resumen de libros de Management y RRHH	www.effectivemanagement.com
Revista Recursos Humanos	www.rrhhmagazine.com
Revista de Gestión	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
2021 - 2022

"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

En cumplimiento de la normativa vigente en materia de **protección de datos de carácter personal**, le informamos y recordamos que puede consultar los aspectos relativos a privacidad y protección de datos que ha aceptado en su matrícula entrando en esta web y pulsando "descargar"

[https://servicios.upcomillas.es/sedelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792](https://servicios.upcomillas.es/sedeelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792)