

Curso Académico: 2021/22

## 61946 - Habilidades directivas

### Información del Plan Docente

**Año académico:** 2021/22

**Asignatura:** 61946 - Managerial Skills

**Centro académico:** 228 - Facultad de Empresa y Gestión Pública

**Titulación:** 471 - Máster Universitario en Dirección y Planificación del Turismo

**Créditos:** 3.0

**Curso:** 1

**Periodo de impartición:** Segundo semestre

**Clase de asignatura:** Optativa

**Materia:**

## 1. Información Básica

### 1.1. Objetivos de la asignatura

**La asignatura y sus resultados previstos responden a los siguientes planteamientos y objetivos:**

El objetivo general de la asignatura es familiarizar al alumnado con las principales estrategias y habilidades de la dirección y el liderazgo en las organizaciones turísticas en la actualidad. En esta asignatura se muestra, entre otros aspectos, la importancia del desarrollo personal para lograr ser un buen líder y alcanzar metas personales, grupales y organizacionales.

Estos planteamientos y objetivos están alineados con algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, de la Agenda 2030 (<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>) y determinadas metas concretas, contribuyendo en cierta medida a su logro. Concretamente:

**OBJETIVO 4: EDUCACIÓN DE CALIDAD** Meta 4.7. De aquí a 2030, asegurar que todos los alumnos adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover el desarrollo sostenible.

**OBJETIVO 8: TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO.** Meta 8.3. Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación.

**OBJETIVO 17: REVITALIZAR LA ALIANZA MUNDIAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE.** En especial con la meta:

17.19 De aquí a 2030, aprovechar las iniciativas existentes para elaborar indicadores que permitan medir los progresos en materia de desarrollo sostenible y complementen el producto interno bruto, y apoyar la creación de capacidad estadística en los países en desarrollo

### 1.2. Contexto y sentido de la asignatura en la titulación

Esta asignatura otorga a los estudiantes el manejo de los métodos y técnicas actuales de gestión de recursos humanos, de tal forma que los estudiantes adquieran la mejor preparación para el desarrollo de su labor en el ámbito de la dirección y la planificación eficaz, ética y eficiente del turismo, sabiendo que liderar personas es uno de sus objetivos principales.

### 1.3. Recomendaciones para cursar la asignatura

Durante el curso académico se ofrecen tutorías al alumnado, que pueden consultarse en la página web del centro. Es posible concertar una tutoría con los profesores fuera de ese horario. El despacho de la profesora es el despacho 6 y está situado en el edificio de la Facultad de Empresa y Gestión Pública del campus de Huesca de la Universidad de Zaragoza y el del profesor Gómez Bahillo en la Facultad de Economía y Empresa en la sede del departamento, en Zaragoza.

No existe ninguna recomendación especial. Si bien los docentes responsables de esta asignatura se plantean como reto académico que los estudiantes cursarla, por su carácter optativo, sean capaces de desarrollar sus dotes de dirección y liderazgo, observación y acercamiento a los recursos humanos en las diferentes organizaciones turísticas, sus dotes creativas, su capacidad de síntesis, su apertura intelectual, así como el planteamiento de nuevos retos personales, cognitivos, comunicativos, éticos y de autoliderazgo y liderazgo.

## 2. Competencias y resultados de aprendizaje

### 2.1. Competencias

**Al superar la asignatura, el estudiante será más competente para:**

- Aplicar los conocimientos teóricos a la práctica.
- Ser líder y desarrollar una gestión ética e integral.
- Gestionar personas y equipos en las organizaciones.
- Trabajar en equipo.
- Razonar críticamente y reflexionar analíticamente.
- Exponer y defender oralmente sus ideas y propuestas.
- Motivar a otras personas.
- Ser creativo e innovador
- Aprender y trabajar de forma autónoma.
- Ser sensible hacia la sostenibilidad medioambiental, social y económica.

## **2.2. Resultados de aprendizaje**

**El estudiante, para superar esta asignatura, deberá demostrar los siguientes resultados:**

- Ser capaz de conocer las habilidades directivas imprescindibles para el desarrollo adecuado de las organizaciones turísticas.
- Disponer de recursos cognitivos suficientes para poder utilizar las diversas técnicas de comunicación y liderazgo.
- Descubrir la importancia de cada habilidad directiva clave para alcanzar el éxito profesional.
- Dominar cada habilidad directiva clave entendiendo su lógica e interacción en el mundo de las organizaciones, aprendiendo las técnicas y herramientas para su aplicación con éxito.
- Dominar los nuevos conceptos de liderazgo y coaching.
- Poseer capacidad para trabajar en equipo, escuchar de forma empática, transmitir mensajes con asertividad y ser dueño de su propio desarrollo profesional y personal.
- Tener habilidad para aplicar los conocimientos a la práctica.

## **2.3. Importancia de los resultados de aprendizaje**

Las Habilidades Directivas son instrumentos fundamentales para la gestión y el liderazgo de los recursos humanos en las organizaciones. Por ello, el estudiante del Máster en Dirección y Planificación del Turismo debe conocer este tipo de herramientas para su futuro profesional dado que las mismas sirven para la gestión adecuada de las organizaciones turísticas, constituyendo uno de los apartados fundamentales para el desarrollo de dichas organizaciones.

La complejidad de las organizaciones no impide que desde un enfoque integral adecuado podamos aproximarnos a analizarlas y plantear objetivos de liderazgo y éticos, de ahí que alcanzar los resultados del aprendizaje descritos anteriormente sea relevante para los futuros profesionales de la dirección y la planificación del turismo.

# **3. Evaluación**

## **3.1. Tipo de pruebas y su valor sobre la nota final y criterios de evaluación para cada prueba**

**El estudiante deberá demostrar que ha alcanzado los resultados de aprendizaje previstos mediante las siguientes actividades de evaluación**

### **1. PRESENTACIÓN GENERAL**

De conformidad con los artículos 158 y 166 de los Estatutos de la Universidad de Zaragoza y con el Reglamento de Normas de Evaluación del Aprendizaje, adoptado mediante acuerdo del Consejo de Gobierno de 22 de diciembre de 2010, se fijan los criterios de evaluación de la asignatura durante el curso académico 2018-2019:

Para la evaluación de esta asignatura se contemplan dos sistemas de evaluación:

- Sistema mixto, basado en el seguimiento del trabajo continuo de los estudiantes junto a la superación de una prueba global final;
- Sistema simple, basado únicamente en la superación de una prueba global final.

### **2. SISTEMA MIXTO**

Este sistema consta de dos fases de evaluación, que son las siguientes:

A) Examen teórico. En el que el estudiante demuestre su dominio de los conocimientos teóricos de la asignatura.

B) La evaluación de esta asignatura es de carácter continuo. Valorándose los siguientes criterios:

? 25% asistencia a clase y participación activa

? 30% Lectura y recensión de un artículo y una parte de un libro científicos.

? 30% Estudio de dos casos, se hacen fuera y se exponen en clase

? 15% Exposición en el aula de la recensión del artículo.

b) Para quienes por motivos laborales no puedan asistir presencialmente a las clases, se observa que el 25% de la asistencia a clase y el 15% de participación en un role-playing y/o conferencia se compensará con un ensayo realizado por el alumno en el que se incorporen los objetivos y resultados del aprendizaje previstos en la asignatura. Asimismo, se contempla que la exposición pública de la resolución de los dos estudios de caso se realizará de forma on-line y, en su caso, los profesores de la asignatura mantendrán una entrevista personal al finalizar la asignatura con cada uno de los estudiantes que no asistan presencialmente a clase; el objetivo de la misma será comprobar el trabajo personal desarrollado, la asimilación y procesamiento de los contenidos y su aplicación práctica.

### 3. SISTEMA SIMPLE

Este sistema se basa exclusivamente en una prueba global final, y está pensado, prioritariamente, para los alumnos que compatibilizan sus estudios con otras actividades que les impiden una dedicación plena a los mismos, ajustándose a las condiciones establecidas en la normativa de matrícula y regímenes de dedicación de la Universidad de Zaragoza. Por ello, para estos supuestos en los que no es posible una ?dedicación plena? (lo que impide la ponderación de su participación activa a través de los cauces expresados en el apartado anterior), se plantea la posibilidad de superar la asignatura, así como de obtener incluso la máxima calificación, mediante una prueba global final, que tendrá lugar en la convocatoria oficial correspondiente, según el calendario de exámenes acordado para el curso académico 2018-2019.

Dicha prueba consistirá en el examen teórico aludido en el apartado anterior y en la realización adicional de un ejercicio práctico, consistente en el desarrollo de varias cuestiones. Esta prueba tiene por objeto verificar que se sabe analizar la materia.

Cada una de las dos partes que componen este sistema de la evaluación se cuantificará de 1 a 10. La calificación definitiva de la prueba global se obtendrá de la media ponderada de las notas de la prueba teórica, en un 70%, y del mencionado ejercicio, en un 30%, si bien para aprobar es preciso alcanzar al menos un 5 sobre 10 en cada una de ambas partes.

A este sistema de evaluación se incorporará el alumnado que no haya cumplido con los mínimos propuestos en la participación activa, así como quienes, habiéndolos cumplido, deseen mejorar la calificación obtenida en dicho apartado.

Para aquellos alumnos que no hayan optado por la evaluación continua deberán realizar un examen global de la asignatura que tendrá una parte teórica y otra práctica basadas en el temario de la asignatura.

A este examen se podrán presentar también aquellos estudiantes que no estén conformes con la calificación obtenida en la evaluación continua.

#### Criterios de evaluación

**Prueba escrita.** La evaluación de esta prueba atenderá a:

- los conocimientos objetivos del alumno;
- la claridad y precisión de las respuestas;
- el seguimiento de las directrices y métodos propuestos en las clases teóricas;
- la idoneidad de utilización de las técnicas de investigación en función de los objetivos de la misma;
- la calidad de la expresión oral, en el caso de las prácticas y escrita.

## 4. Metodología, actividades de aprendizaje, programa y recursos

### 4.1. Presentación metodológica general

**El proceso de aprendizaje que se ha diseñado para esta asignatura se basa en lo siguiente:**

1. *Clases teóricas expositivas. Estudio y trabajo individual.* En ellas los profesores explicarán las nociones primordiales del programa de teoría de la asignatura. Los alumnos deberán complementar las explicaciones con ciertas lecturas que se recomiendan en la bibliografía.

2. *Realización de trabajos prácticos. Comentario en el aula y entrega a los profesores.* Los alumnos deberán llevar a cabo la resolución de varios estudios de caso, así como la lectura de un libro recomendado.

Actividades formativas	Metodología de enseñanza-aprendizaje
Clases teóricas expositivas y sistematización de conocimientos por parte de los profesores.	Clase magistral, preguntas y discusión. Complementado con trabajo individual por parte del alumno.
Clases prácticas	Resolución de estudios de caso Lectura y comentario de un libro.

Realización de trabajos por parte del alumno/a	De manera individual (aunque orientado con tutorías) leerá el libro recomendado, realizará una reseña y comentario personal.
--	--

## 4.2. Actividades de aprendizaje

El programa que se ofrece al estudiante para ayudarle a lograr los resultados previstos comprende las siguientes actividades:

**1. Clases teóricas expositivas.** Consistirán en la exposición de lecciones magistrales por parte de los profesores, incentivando la participación de los alumnos. Su finalidad es transmitir las nociones de la asignatura de una forma clara, sistemática, sintética y amena. También se pretende despertar el interés por la asignatura y motivar al alumno en su estudio individual.

**2. Clases prácticas.** Los profesores recomendarán a los alumnos un libro cuya lectura y reseña se llevará a cabo a lo largo del semestre académico.

**3. Realización de trabajos individuales por parte de los alumnos y exposición en clase.**

## 4.3. Programa

### Programa

#### **BLOQUE TEMÁTICO I: Gestión directiva de recursos humanos**

1. Gestión por competencias
  - 1.1. Contexto de la gestión competencial
  - 1.2. Objetivos de la gestión por competencias
  - 1.3. Perfil competencial
    - 1.3.1. Competencias personales
    - 1.3.2. Competencias profesionales
    - 1.3.3. Conocimientos profesionales
    - 1.3.4. Habilidades profesionales
    - 1.3.5. Actitudes profesionales
  - 1.4. Aplicación del modelo competencial
  - 1.5. Proceso de gestión competencial

#### **BLOQUE TEMÁTICO II. El directivo**

- 2.1. Competencias directivas
- 2.2. Cualidades del directivo
- 2.3. Función directiva en la organización
  - 2.3.1. Respecto a la organización
  - 2.3.2. Respecto a la actividad
  - 2.3.3. Respecto a la gestión de recursos humanos
- 2.4. Directivo y su incidencia en la organización
  - 2.4.1. Directivo eficaz
  - 2.4.2. Tipos de directivos
- 2.5. Directivo y la toma de decisiones
- 2.6. Perfiles de directivos

#### **BLOQUE TEMÁTICO III: Liderazgo, valores y ética en las organizaciones**

- 3.1. El papel del líder en la organización
- 3.2. Liderazgo y motivación
- 3.3. Liderazgo y clima en la organización
  - 3.3.1. Clima organizacional: ¿Qué es? ¿Qué refleja? ¿De qué depende?
  - 3.3.2. Factores que intervienen: estructurales, psicosociales y relacionales
- 3.4. Liderazgo, valores y ética en las organizaciones
  - 3.4.1. ¿Hay empresas éticas?
  - 3.4.2. La ética de las organizaciones y la rentabilidad a largo plazo

### 3.4.3. Modelos de ética en las organizaciones

## **BLOQUE TEMÁTICO IV: Coaching y práctica integral del liderazgo**

### 4.1. El concepto y el proceso del ¿coaching?

#### 4.1.1. ¿Qué es ¿coaching?

#### 4.1.2. Objetivos del ¿coaching?

### 4.2. Los actores del ¿coaching?: ¿coach? y ¿coachee?

#### 4.2.1. La figura del ¿coach?: ¿quién debe hacer ¿coaching??

#### 4.2.2. El ¿coaching? empresarial El ¿coachee? ideal

### 4.3. El proceso de ¿coaching?

## **4.4. Planificación de las actividades de aprendizaje y calendario de fechas clave**

### **Calendario de sesiones presenciales y presentación de trabajos**

Se estima que un estudiante medio debe dedicar a esta asignatura, de 3 ECTS, alrededor de 75 horas, que deben englobar tanto las actividades presenciales como las no presenciales. La dedicación debe repartirse de forma equilibrada a lo largo del semestre. Con esta previsión, la carga semanal del estudiante en horas durante el curso académico queda reflejada en el siguiente cronograma:

TIPO ACTIVIDAD/ MENSUAL	1	2	3	4	5	TOTAL
Actividad presencial						
Teoría	4	4	4	4	3	19
Ejercicios prácticos	3	3	3	3	2	14
Pruebas y exámenes	-	-	-	-	-	4
Tutorías	-	-	-	-	-	11
Trabajo individual	4	4	4	4	4	27
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>75</b>

Las actividades a desarrollar se señalan en cada uno de los bloques y consisten en la lectura crítica de textos científicos, la solución de estudios de caso y la participación activa en clase a través de la realización de ejercicios prácticos aplicados al turismo, siempre desde la perspectiva del desarrollo de Habilidades Directivas.

Las fechas clave se planificarán conjuntamente con los estudiantes para fijar la presentación oral de las diversas prácticas a realizar a lo largo del presente curso académico.

### **Plataforma virtual de la asignatura**

Esta asignatura ha sido dada de alta en el Anillo Digital Docente de la Universidad de Zaragoza, con el fin de proporcionar a los alumnos herramientas electrónicas para el aprendizaje, e información sobre las actividades teóricas y prácticas desarrolladas en el aula.

## **4.5. Bibliografía y recursos recomendados**

### **Bibliografía**

ALBALATE, I.J. (2004) - *La empresa desde una perspectiva sociológica*. Madrid: Pirámide.

ALCOVER DE LA HERA, C. (1998): *Influencias del tiempo y de la pertenencia sobre la eficacia de los equipos de trabajo*. Madrid: Dykinson.

BOADA I GRAU (dir) (2002), *Capital humano*, Barcelona, Granica.

BOHLANDER, G., sHERMAN, A. Y SNELL, S. (2002), *Administración de Recursos Humanos*, Madrid, Thomson.

BRUNET ICART. I., y VIDAL SUÑE, A. (2004) *¿ Empresa y recursos humanos*, Madrid, Pirámide.

BRUNET ICART. I., y VIDAL SUÑE, A. (2004) *¿ Empresa y recursos organizativos*. Madrid, Pirámide.

BRUNET, ICART, I. y VIDAL SUÑE, A. (2008): *El gobierno del factor humano*. Madrid: Delta Publicaciones.

- FAINSTEIN, H.N. (1997): *La gestión de Equipos Eficaces*. Buenos Aires: Editorial Macchi.
- GARCIA SAIZ, M. (1999) ? *El liderazgo en los grupos?* en GIL, F. y ALCOVER, C.M. (coord.,) *Introducción a la psicología de grupos*, Madrid, Pirámide.
- GIL, I., RUIZ, L. y RUIZ, J. (1997): *La nueva Dirección de personas en la empresa*. Madrid: McGrawHill.
- GIRAUDIER PAGES, M. (2002): *La gestión de la actitud: cómo crear un clima de confianza y de comunicación en los equipos de trabajo, para conseguir una gestión más eficaz*. Barcelona: Ediciones Obelisco.
- GIRAUDIER PAGÉS, M. (2002): *La gestión de la actitud: cómo crear un clima de confianza y de comunicación en los equipos de trabajo, para conseguir una gestión más eficaz*. Barcelona: Ediciones Obelisco
- GOMEZ BAHILLO, C. (2001) ? *Empleo, economía y sociedad?* en *Página WEB*: <http://www.5campus.com/docencia/sociologia/inicio.html>
- GOMEZ BAHILLO, C. (2003): *Relaciones e influencias interpersonales?* en *Psicología social. Cómo influir en el pensamiento y la conducta de los demás*. Madrid, Pirámide.
- GOMEZ BAHILLO, C. (2004): *Las organizaciones empresariales en la sociedad globalizada: diseño y desarrollo?* en *Sociología de las organizaciones. Una mirada crítica desde la universidad*. Zaragoza, Egido,
- GOMEZ MEJIA, Luis R. y otros (1997) *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice-Hall.
- GUELL, A.M. (coord.) (2000) ? *Homo faber, homo sapiens. La gestión del capital intelectual*, Barcelona, Ediciones del Bronce.
- HAYES, N. (2002): *Dirección de equipos de trabajo*. Madrid: Thomson Paraninfo.
- INFESTAS GIL, A. (1991) - *Sociología de la empresa*, Amarú ediciones, Salamanca.
- LUCAS MARIN, A. (1997) ? *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Madrid, Ed. Bosch.
- MAÑAS RODRÍGUEZ, M. A., GONZÁLEZ ROMÁ, V. y PEIRÓ, J.M. (2000): *El clima de los equipos de trabajo, determinantes y consecuencias*. Universidad de Almería. Servicio de Publicaciones
- MOUZELIS, N.P. (1991) - *Organización y democracia*, Península, Barcelona
- PALOMO VADILLO, M.T. (2000): *Liderazgo y motivación: marketing promocional de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC editorial.
- PAVON MOROTE, J. y HIDALGO NUCHERA, A. (1997) ? *Gestión e innovación. Un enfoque estratégico*, Madrid, Pirámide.
- PEREZ GOROSTEGUI, E. y RODRIGO MOYA, B. (1997) *La dirección de Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide.
- PEREZ-CARBALLO VEIGA, J.F. (1999) ? *Control de la gestión empresarial*, Madrid, Esic.
- PERROW, CH. (1990) - *Sociología de las organizaciones*, MacGraw-Hill, Madrid.
- PFEFFER, J. (2000) ? *La ecuación humana. La dirección de recursos humanos clave para la excelencia empresarial*, Barcelona, Gestión 2000.
- RIBEIRO SORIANO, D. (1992) - "La evolución de la empresa en el proceso de dirección" en *ESIC Market*. 75.
- ROBBINS, S. (2001) ? *Comportamiento organizacional*, Prentice Hall, N.J.
- RODRIGO VAZQUEZ, L. (2005): *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: su aplicación en la gestión de equipos de trabajo*. Vigo: Ideas Propias editorial.
- SANAGUSTIN FONS, M.V., GOMEZ BAHILLO, C. Y LUCAS MARIN, A. (compl.,) (2001) ? *La participación en las organizaciones. Un desafío para el próximo milenio*, Zaragoza, Egido editorial.
- SANAGUSTIN FONS, M.V., PUYAL ESPAÑOL, E. y GOMEZ BAHILLO, C. (coord.) (2004) - *Sociología de las organizaciones. Una mirada crítica desde la universidad*, Zaragoza, Egido.
- SANAGUSTIN FONS, M.V. (2011) ? *Valores y ética empresarial. Un enfoque sociológico*, Madrid, Trotta.
- SARATXAGA CABEZAS, K. (2007): *Un nuevo estilo de relaciones: para el cambio organizacional pendiente* [Monografía]. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- SURDO, E. (1997): *La magia de los equipos*. Madrid: S&A.