

## Guía docente

### Identificación de la asignatura

<b>Asignatura / Grupo</b>	21241 - Habilidades Directivas / 42
<b>Titulación</b>	Doble titulación: Grado en Administración de Empresas y Grado en Turismo - Quinto curso Grado en Turismo - Cuarto curso Grado en Administración de Empresas - Cuarto curso Doble titulación: Grado en Administración de Empresas y Grado en Derecho - Quinto curso
<b>Créditos</b>	6
<b>Período de impartición</b>	Segundo semestre
<b>Idioma de impartición</b>	Inglés

### Profesores

#### Horario de atención a los alumnos

Profesor/a	Hora de inicio	Hora de fin	Día	Fecha inicial	Fecha final	Despacho / Edificio
Marco Antonio Robledo Camacho <i>Responsable</i> <a href="mailto:marco.robledo@uib.es">marco.robledo@uib.es</a>						Hay que concertar cita previa con el/la profesor/a para hacer una tutoría

### Contextualización

Esta asignatura responde a la creciente necesidad que todos tenemos de desarrollar nuestras capacidades en el ámbito laboral. Cualquier organización, del tipo que sea, está constituida por personas. En un entorno cada vez más cambiante y competitivo, las habilidades de las personas y su desarrollo son determinantes para el éxito de las mismas, especialmente en puestos de responsabilidad, pues constituyen las herramientas básicas para desenvolverse con éxito en el mundo laboral y desempeñar eficientemente la función directiva.

Las habilidades directivas no son inmutables, sino que se pueden mejorar con la predisposición y la metodología adecuadas, lo cual repercutirá, sin duda, el rendimiento profesional y la satisfacción personal.

Los programas de formación tradicionales se centran fundamentalmente en transmitir conocimientos, incidiendo muy tangencialmente en el desarrollo de las habilidades personales que se precisan para desenvolverse profesionalmente. El resultado es que estas habilidades se acaban desarrollando de forma meramente intuitiva y siguiendo un duro proceso de prueba y error.

El objetivo de esta asignatura es proporcionar a los estudiantes el conocimiento de las principales técnicas que pueden conducir a la adquisición de las habilidades directivas que un titulado superior debe dominar. Para ello se recurrirá a una metodología eminentemente práctica e integral. Otro objetivo de la asignatura es el dominio de la lengua inglesa, al ser una asignatura impartida en dicho idioma.

Es conveniente aclarar, que las habilidades directivas aquí tratadas, a pesar de que por razones didácticas se estudien en forma aislada, en la realidad están integradas e interrelacionadas y actúan de manera conjunta (por

## Guía docente

ejemplo, la comunicación es primordial para influir en los demás durante una negociación), y requieren de un aprendizaje y una práctica continuadas.

### OBJETIVOS

- Presentar una aproximación integral a la dirección de empresas y a las habilidades directivas
- Concienciar a los participantes de que las habilidades directivas se pueden potenciar y mejorar.
- Analizar las distintas habilidades claves para una buena dirección de empresas
- Desarrollar dichas habilidades a través de un enfoque eminentemente práctico y aplicado.

**MUY IMPORTANTE: La asistencia en este curso es fundamental. Si alguien tiene dificultades para la asistencia a clase por razones de trabajo o cualquier otra razón, NO debe elegir esta asignatura.**

### Requisitos

#### Esenciales

- Haber aprobado la asignatura de 1º de Introducción a la empresa.
- Dominio alto del inglés, ya que la asignatura se impartirá en ese idioma.

### Competencias

#### Específicas

- \* CE-1. Adquirir un conocimiento de la lengua inglesa para, en un nivel medio, comprender, hablar y escribir en dicho idioma de forma que garantice la comprensión, expresión y aplicación de la terminología específica relacionada con el turismo en los principales campos profesionales que estén relacionados.
- \* CE-7. Aprender a recopilar, procesar, analizar e interpretar la información y a hacer frente a cuestiones turísticas a través del despliegue de habilidades específicas para el trabajador en las distintas ramas turísticas, incluida la del uso apropiado de tecnologías de información y comunicación (TIC).
- \* CE-12. Aplicar en el entorno profesional los conocimientos, metodologías y técnicas adquiridas a lo largo de la formación académica de grado y desarrollarlas con un alto grado de responsabilidad, compromiso ético y capacidad de integración en equipos multidisciplinares

#### Genéricas

- \* CG-2: Saber aplicar los conocimientos técnicos y metodológicos a su trabajo de una forma profesional integrando los distintos campos de estudio que ha visto, relacionados con el turismo, y poseer las competencias que deben demostrarse por medio de la elaboración y defensa de argumentos y la resolución de problemas dentro de su temática de estudio.
- \* CG-4: Poder transmitir información, ideas, problemas y soluciones de cualquiera de los campos temáticos relacionados con el turismo a un público tanto especializado como no especializado.
- \* CG-5: Haber desarrollado las habilidades de aprendizaje necesarias que permitan emprender labores profesionales y estudios de postgrado en Turismo con un alto grado de autonomía

## Guía docente

### Básicas

- \* Se pueden consultar las competencias básicas que el estudiante tiene que haber adquirido al finalizar el grado en la siguiente dirección: [http://estudis.uib.cat/es/grau/comp\\_basiques/](http://estudis.uib.cat/es/grau/comp_basiques/)

## Contenidos

---

### Contenidos temáticos

- TEMA 1. PERSONA INTEGRAL, LÍDER INTEGRAL
  - \* El mapa integral o SOI (sistema operativo integral)
  - \* El modelo AQAL u OCON (omnicuadrante-omninivel)
  - \* 3D Management
  - \* Integral life practice
- TEMA 2. GESTIÓN DE LAS COMPETENCIAS PERSONALES
  - \* Personalidad
  - \* Inteligencia
  - \* Sombra
- TEMA 3. INTELIGENCIA EMOCIONAL
  - \* La naturaleza de la inteligencia emocional
  - \* Dimensiones de la inteligencia emocional
  - \* Inteligencia intrapersonal
  - \* Inteligencia interpersonal
- TEMA 4. INTELIGENCIA ESPIRITUAL Y VALORES
  - \* Inteligencia espiritual y cociente espiritual
  - \* ¿Qué son los valores?
  - \* Tipos de valores
  - \* Liderazgo basado en valores: El modelo de Barrett
- TEMA 5. COMUNICACIÓN
  - \* La importancia de la comunicación
  - \* Los elementos de la comunicación
  - \* El proceso comunicativo
  - \* Comunicación no violenta
  - \* Técnicas de presentación
- TEMA 6. GESTIÓN DEL TIEMPO
  - \* El tiempo como recurso escaso
  - \* El control del tiempo
  - \* Técnicas de gestión del tiempo
- TEMA 7. NEGOCIACIÓN
  - \* Principios básicos
  - \* Tipos de negociación: negociación transaccional vs negociación relacional
  - \* Fases del proceso negociador
  - \* Cualidades del buen negociador
  - \* Técnicas de negociación
  - \* Estilos de negociación y su repercusión sobre el proceso negociador
  - \* Negociación interna y gestión de conflictos
- TEMA 8. Gestión del cambio y la transformación
  - \* Transformacion horizontal y vertical

## Guía docente

- \* El modelo de la dinámica espiral
- \* Cambio y viaje del héroe: El indicador Pearson-Marr (PMAI)
- \* La capacidad de adaptación al cambio
- \* El modelo de inmunidad al cambio de Kegan y Lahey

### TEMA 9. TRABAJO EN EQUIPO

- \* La importancia del trabajo en equipo
- \* La formación de equipos de trabajo
- \* La optimización del rendimiento del equipo
- \* Dirección de reuniones

## Metodología docente

En las clases teóricas se utiliza básicamente la clase magistral acompañada, según convenga en cada tema, de ejemplos previos de desarrollo que permitan a los alumnos obtener ideas prácticas para el desarrollo que tendrán que hacer en las sesiones "prácticas".

Con respecto a las sesiones prácticas, todas ellas están encaminadas a que los alumnos mejoren sus habilidades directivas mediante el uso de ejercicios específicos. El curso empleará para ello los métodos más innovadores y avanzados de pedagogía activa siempre bajo un enfoque interactivo, dinámico y práctico basado en:

- Estudios de casos
- Ejercicios situacionales
- Ejercicios de diagnóstico de las distintas habilidades directivas

### Actividades de trabajo presencial (1,8 créditos, 45 horas)

Modalidad	Nombre	Tip. agr.	Descripción	Horas
Clases teóricas	Clases teóricas	Grupo grande (G)	<p>En las clases de "teoría" se utiliza básicamente la clase magistral con la finalidad de transmitir los contenidos teóricos de la asignatura. Ésta se acompañará, según convenga en cada tema, de ejemplos previos de desarrollo que permitan a los alumnos obtener ideas prácticas para el desarrollo que tendrán que hacer en las sesiones "prácticas".</p> <p>En algún caso, las clases de teoría podrán contar con alguna conferencia de algún emprendedor o directivo con tal de que se les den pautas reales sobre cómo él/ella aborda la problemática que se trata en la sesión.</p>	27
Seminarios y talleres	Exposiciones grupales	Grupo mediano (M)	<p>Se pretende presentar al alumnado ejercicios y casos relativos a situaciones reales o ficticias a las que los alumnos aplicarán sus habilidades, conocimientos y capacidad de toma de decisiones planteando soluciones o alternativas a los mismos que se presentarán y discutirán en clase. Así, se pretende profundizar en la asimilación de los contenidos y en la capacidad de relacionarlos. Cada uno de estos ejercicios irá encaminado a potenciar una habilidad determinada, pero sobre todo a mejorar la capacidad de trabajo en equipo del alumnado. Estos ejercicios se trabajarán y presentarán en equipo. Los equipos serán conformados por el profesor. Se proporcionará el ejercicio bien en la misma sesión o bien</p>	9

## Guía docente

Modalidad	Nombre	Tip. agr.	Descripción	Horas
			previamente para poder desarrollar una discusión moderada y guiada por el profesor. Con las exposiciones orales se pretende supervisar el trabajo no presencial de grupo y desarrollar distintas habilidades directivas. La metodología consiste en la realización de exposiciones orales en grupo y su discusión y análisis.	
Seminarios y talleres	Exposiciones individuales	Grupo mediano (M)	Se pretende presentar al alumnado ejercicios y casos relativos a situaciones reales o ficticias a las que los alumnos aplicarán sus habilidades, conocimientos y capacidad de toma de decisiones planteando soluciones o alternativas a los mismos que se presentarán y discutirán en clase. Así, se pretende profundizar en la asimilación de los contenidos y en la capacidad de relacionarlos. Cada uno de estos ejercicios irá encaminado a potenciar una habilidad determinada, pero también puede tocar a otras. Se proporcionará el caso o el ejercicio bien en la misma sesión o bien previamente para poder desarrollar una discusión moderada y guiada por el profesor. Con las exposiciones orales se pretende supervisar el trabajo no presencial de grupo y desarrollar distintas habilidades directivas. La metodología consiste en la realización de exposiciones orales individuales y su discusión y análisis.	6
Evaluación	Pruebas orales	Grupo pequeño (P)	Determinadas actividades serán presentadas y evaluadas de manera individual y oral.	3

Al inicio del semestre estará a disposición de los estudiantes el cronograma de la asignatura a través de la plataforma UIBdigital. Este cronograma incluirá al menos las fechas en las que se realizarán las pruebas de evaluación continua y las fechas de entrega de los trabajos. Asimismo, el profesor o la profesora informará a los estudiantes si el plan de trabajo de la asignatura se realizará a través del cronograma o mediante otra vía, incluida la plataforma Aula Digital.

### Actividades de trabajo no presencial (4,2 créditos, 105 horas)

Modalidad	Nombre	Descripción	Horas
Estudio y trabajo autónomo individual	Estudio individual	El trabajo y el estudio autónomo del alumno es fundamental para asimilar correctamente los fundamentos de esta asignatura. Para alcanzar este objetivo, el alumnado deberá: repasar los contenidos explicados en clase, leer y analizar los textos recomendados, consultar bibliografía, etc.	55
Estudio y trabajo autónomo en grupo equipo	Reuniones y trabajo en equipo	Para alcanzar competencias como la capacidad de trabajo en equipo y otras habilidades tratadas en la asignatura, se proponen actividades en seminarios y talleres que precisan de una preparación previa, tanto con trabajo individual como de grupo.	50

## Guía docente

### Riesgos específicos y medidas de protección

Las actividades de aprendizaje de esta asignatura no conllevan riesgos específicos para la seguridad y salud de los alumnos y, por tanto, no es necesario adoptar medidas de protección especiales.

### Evaluación del aprendizaje del estudiante

---

Dadas las características de esta asignatura no tiene un examen final tradicional sino que sólo se puede superar con un proceso de evaluación continua donde la asistencia a clase, el trabajo en equipo y la elaboración y defensa de los trabajos son partes fundamentales.

La asistencia en este curso es fundamental. Si alguien tiene dificultades para la asistencia a clase por razones de trabajo o cualquier otra causa no debe elegir esta asignatura.

**Si una persona no asiste a un mínimo de un 90% de las clases suspenderá el curso.**

**Además, si una persona no asiste a las tres primeras sesiones, no podrá continuar con el curso.**

### Fraude en elementos de evaluación

De acuerdo con el artículo 33 del Reglamento Académico, "con independencia del procedimiento disciplinario que se pueda seguir contra el estudiante infractor, la realización demostrablemente fraudulenta de alguno de los elementos de evaluación incluidos en guías docentes de las asignaturas comportará, a criterio del profesor, una minusvaloración en su calificación que puede suponer la calificación de «suspense 0» en la evaluación anual de la asignatura".

### Clases teóricas

---

Modalidad	Clases teóricas
Técnica	Técnicas de observación <b>(no recuperable)</b>
Descripción	En las clases de "teoría" se utiliza básicamente la clase magistral con la finalidad de transmitir los contenidos teóricos de la asignatura. Ésta se acompañará, según convenga en cada tema, de ejemplos previos de desarrollo que permitan a los alumnos obtener ideas prácticas para el desarrollo que tendrán que hacer en las sesiones "prácticas". En algún caso, las clases de teoría podrán contar con alguna conferencia de algún emprendedor o directivo con tal de que se les den pautas reales sobre cómo él/ella aborda la problemática que se trata en la sesión.
Criterios de evaluación	Asistencia y participación en clase. Se evaluará la participación activa en las clases y las aportaciones positivas a la dinámica del grupo.

Porcentaje de la calificación final: 10%

### Exposiciones grupales

---

Modalidad	Seminarios y talleres
Técnica	Trabajos y proyectos <b>(no recuperable)</b>
Descripción	Se pretende presentar al alumnado ejercicios y casos relativos a situaciones reales o ficticias a las que los alumnos aplicarán sus habilidades, conocimientos y capacidad de toma de decisiones planteando soluciones o alternativas a los mismos que se presentarán y discutirán en clase. Así, se pretende profundizar en la asimilación de los contenidos y en la capacidad de relacionarlos. Cada uno de estos ejercicios irá encaminado

## Guía docente

a potenciar una habilidad determinada, pero sobre todo a mejorar la capacidad de trabajo en equipo del alumnado. Estos ejercicios se trabajarán y presentarán en equipo. Los equipos serán conformados por el profesor. Se proporcionará el ejercicio bien en la misma sesión o bien previamente para poder desarrollar una discusión moderada y guiada por el profesor. Con las exposiciones orales se pretende supervisar el trabajo no presencial de grupo y desarrollar distintas habilidades directivas. La metodología consiste en la realización de exposiciones orales en grupo y su discusión y análisis.

**Criterios de evaluación** Se evalúa el trabajo en grupo para asimilar y aplicar técnicas y habilidades relacionados con los contenidos de la asignatura.

Porcentaje de la calificación final: 25%

---

### Exposiciones individuales

---

**Modalidad** Seminarios y talleres

**Técnica** Trabajos y proyectos (**no recuperable**)

**Descripción** Se pretende presentar al alumnado ejercicios y casos relativos a situaciones reales o ficticias a las que los alumnos aplicarán sus habilidades, conocimientos y capacidad de toma de decisiones planteando soluciones o alternativas a los mismos que se presentarán y discutirán en clase. Así, se pretende profundizar en la asimilación de los contenidos y en la capacidad de relacionarlos. Cada uno de estos ejercicios irá encaminado a potenciar una habilidad determinada, pero también puede tocar a otras. Se proporcionará el caso o el ejercicio bien en la misma sesión o bien previamente para poder desarrollar una discusión moderada y guiada por el profesor. Con las exposiciones orales se pretende supervisar el trabajo no presencial de grupo y desarrollar distintas habilidades directivas. La metodología consiste en la realización de exposiciones orales individuales y su discusión y análisis.

**Criterios de evaluación** Se evalúa el trabajo autónomo individual para asimilar y aplicar técnicas y habilidades relacionados con los contenidos de la asignatura.

Porcentaje de la calificación final: 25%

---

### Pruebas orales

---

**Modalidad** Evaluación

**Técnica** Pruebas orales (**recuperable**)

**Descripción** Determinadas actividades serán presentadas y evaluadas de manera individual y oral.

**Criterios de evaluación** Evaluaciones orales de determinados contenidos y habilidades de la asignatura.

Porcentaje de la calificación final: 20%

## Guía docente

### Reuniones y trabajo en equipo

---

Modalidad	Estudio y trabajo autónomo en grupo
Técnica	Escalas de actitudes ( <b>no recuperable</b> )
Descripción	Para alcanzar competencias como la capacidad de trabajo en equipo y otras habilidades tratadas en la asignatura, se proponen actividades en seminarios y talleres que precisan de una preparación previa, tanto con trabajo individual como de grupo.
Criterios de evaluación	Evaluación que realizarán los miembros del grupo sobre ellos mismos y sus compañeros.
Porcentaje de la calificación final:	20%

### Recursos, bibliografía y documentación complementaria

---

No existe un libro que cubra perfectamente los contenidos explicados en esta asignatura. Sin embargo, los recursos recomendados son buenas fuentes de referencia y profundización.

#### Bibliografía básica

---

Valls, Antonio ( 2003 ). *Las 12 habilidades directivas clave*, Gestión 2000.  
Cameron, Kim and David Whetten (2011). *Developing management skills*. Pearson.

#### Bibliografía complementaria

---

Baldwin, Bommer & Rubin (2013), *Managing Organizational Behavior*. McGraw Hill.  
Caproni, P. (2012) *Management Skills for everyday life: the practical coach*. Pearson.  
Claxton, G. (1999), *Mente de Liebre, Cerebro de Tortuga: Por qué aumenta nuestra inteligencia cuando pensamos menos*, Barcelona: Urano.  
Csikszentmihalyi, M. (1998b) *Fluir (Flow): una psicología de la felicidad*. Barcelona: Kairós.  
De Bono, E. (1989) *De Bono's Thinking Course*. Londres: BBC Books.  
Goleman, D. (1996) *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (1996) Bantam Books.  
Herrmann, N. (1996) *The Whole Brain businessbook*, Nueva York: McGraw-Hill.  
Robledo, M. A. (2004) *D3D: Un Enfoque Integral de la Dirección de Empresas*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.  
Senge, P.M. (1990) *The Fifth Discipline*. Nueva York: Doubleday.  
--- (1994), *The Fifth Discipline Fieldbook*. Nueva York: Doubleday.