Habilidades y competencias directivas

MÁSTER UNIVERSITARIO EN ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA
(edición octubre)

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL MENÉNDEZ PELAYO

Másteres Universitarios

Este documento puede utilizarse como documentación de referencia de esta asignatura para la solicitud de reconocimiento de créditos en otros estudios. Para su plena validez debe estar sellado por la Secretaría de Estudiantes UIMP.

DATOS GENERALES

Breve descripción

Independientemente de la competencia técnica y de la cualificación profesional de los directivos y de los predirectivos que tienen algún grado de responsabilidad en las organizaciones, existen un conjunto de habilidades interpersonales que facilitan la gestión cotidiana de los conflictos y facilitan la dinamización y el desarrollo de la organización. Entre este tipo de habilidades podrían enumerarse algunas como las relacionadas con la dirección de grupos o de equipos de trabajo, la motivación, la resolución de problemas, la negociación o las habilidades interculturales.
Especial importancia ha adquirido en los últimos años otro gran conjunto de habilidades relacionadas con la comunicación. Cada vez más los directivos de las organizaciones públicas trabajan en la gestión del entorno relacionándose con otros directivos, con los políticos o los medios de comunicación.
El objeto de esta asignatura es abordar algunas de estas habilidades y sensibilizar a los participantes en el curso con la existencia de aptitudes susceptibles de desarrollo, no necesariamente innatas, que se manifiestan no como pura potencialidad teórica, sino en el momento de la actuación práctica.

Título asignatura

Habilidades y competencias directivas

Código asignatura

102736

Curso académico

2025-26

Planes donde se imparte

MÁSTER UNIVERSITARIO EN ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA (edición octubre)

Créditos ECTS

3

Carácter de la asignatura

OBLIGATORIA

Duración

Cuatrimestral

Idioma

Castellano

CONTENIDOS

Contenidos

•Gestión del talento
• Habilidades directivas. Power skills
• Técnicas de gestión y dirección
• Herramientas de desarrollo: coaching y mentoring
• Gestión de equipos de trabajo
• Networking

Temario de la asignatura

I.- Talento y Competencias Emocionales

Tema 1. **La Gestión del Talento**
• Diagnóstico de la Situación actual respecto a la Gestión del Talento
• Delimitación Conceptual
• Atraer, retener y comprometer el talento.
• Técnicas de desarrollo del talento

Tema 2. El equipo de trabajo
• Como lograr la sinergia de un equipo de trabajo
• Las características de un equipo de trabajo para el éxito de su gestión

Tema 3. Desarrollando las competencias emocionales directivas
• Competencias Administrativas
• Competencias Interpersonales
• Competencias Conceptuales
• Competencias sociales y emocionales

Tema 4. Coaching: ayudar a aprender
•¿Qué es el coaching?
• ¿Qué es y no es un coach?
• El coaching es una metodología para la gestión de personas

Tema 5. Mentoring
• ¿Que es el mentoring?
• Tipos de mentoring
• Como implantar un programa de mentoring

Tema 6. ¿Cómo desarrollar el talento de los colaboradores?
• La estructura del “Desarrollo del Talento
• Retener talento a través del salario emocional
• Employer Branding

RESULTADOS DE APRENDIZAJE Y DE FORMACIÓN

Generales

CG1.- Comprensión sistemática de los conocimientos adquiridos, que les permita resolver problemas en entornos poco conocidos y en contextos amplios
CG2.- Capacidad para integrar conocimientos y formular juicios razonados, incluso a partir de información incompleta o limitada
CG3.- Formulación de opiniones y reflexiones que consideren responsabilidades sociales y éticas
CG4.- Capacidad para comunicar conclusiones, conocimientos y razones argumentadas, tanto a público especializado como no experto en la materia
CG5.- Adquisición de habilidades de aprendizaje que favorezcan la obtención de nuevos conocimientos en la vida profesional

Transversales

CT1.- Capacidad de análisis y síntesis
CT2.- Capacidad de organización y planificación
CT3.- Habilidades de comunicación oral y escrita
CT4.- Capacidad de gestión de la información
CT5.- Resolución de problemas
CT6.- Capacidad crítica y autocrítica
CT7.- Trabajo en equipo de carácter multidisciplinar
CT8.- Compromiso ético con el servicio público
CT9.- Manejo de las tecnologías de la información y comunicación

Específicas

CE1.- Capacidad para la realización de análisis sistemáticos con especial atención a la gestión de las interdependencias del entorno (impacto de las transformaciones del entorno global en la gestión pública).
CE2.- Capacidad para el análisis y comprensión de los factores de cambio y resistencia al cambio del sector público nacional.
CE5.- Capacidad de dirección y liderazgo en las organizaciones públicas.
CE15.- Capacidad de análisis de la cultura organizativa y diseño de instrumentos de gestión del impacto de la misma en los procedimientos.
CE20.- Capacidad para desarrollar negociaciones internas y externas con éxito.
CE21.- Capacidad para comprender el papel de las emociones y sentimientos en los procesos de decisión y para facilitar la gestión de dichas emociones de forma inteligente y no dañina para la salud.

PLAN DE APRENDIZAJE

Actividades formativas

AF2.- Análisis de caso y/o resolución de problemas
AF3.- Lecturas de textos científicos recomendados
AF4.- Autoevaluación de prácticas (retroalimentación)
AF5.- Autoevaluación de conocimientos (pruebas de opción múltiple)
AF6.- Trabajos en grupo
AF7.- Trabajos individuales
AF8.- Debates y/o tormentas de ideas
AF9.- Sesiones de tutorías
AF10.- Preparación de contenidos teóricos
AF11.- Preparación de casos prácticos
AF12.- Trabajo sobre unidades didácticas

Lecturas

I. La gestión del talento

ELVIRA, M (2018). “Claves para dirigir un equipo virtual”. Revista de Antiguos Alumnos del IESE. Núm 148. [En línea: https://issuu.com /iese /docs/revista_antiguos_alumnos_iese_148_2].

JERICÓ, P. (2018).Cómo dar feedback. [En línea: https://www.pilarjerico.com/como-darfeedback/].

DE LA CALLE-DURÁN; FERNANDEZ-ALLES, M.L. Y VALLE-CABRERA, R. (2021) Talent Identification and Location: A Configurational Approach to Talent Pools. REVISTA: INTANGIBLE CAPITAL VOLUMEN 17 (1) 482-xx AÑO/ 2021 DOI: https://doi.org/10.3926/ic.1440

DE LA CALLE-DURÁN, M.C.; GARCIA-MUIÑA, F.E ALONSOOSUNA, A. (2020) ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO EN FUNCIÓN DE SUS DIMENSIONES Y PROCESOS. UN ESTUDIO DE CASOS
REVISTA: CUADERNOS DE ADMINISTRACIÓN ISSN: 1900-7205/ 0120-3592VOLUMEN 33 AÑO/ 2020 DOI:
https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao33.agtfdp

Tema .- Para liderar a tus colaboradores empieza por liderarte a ti mismo:

GARZA CARRANZA, M.T. DE LA, GUZMÁN SORIA, E, y GALLARDO AGUILAR, M. DEL C. (2018). El autoliderazgo y la inteligencia emocional: un estudio de la generación de los millenials. Ciencia y Sociedad, 43 (2), 51-65. [En línea: https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciso/article/view/1162/1517]

HOUGAR, R.; CARTER, J; AFTON, M (2018). “La clave de un buen líder: conocerse a sí mismo”. Harvard Business Review. [En línea: https://hbr.es/gesti-n-de-personas/1006/laclave-de-un-buen-l-der-conocerse-s-mismo#].

NODA, T. (2018) “El liderazgo empieza por uno mismo”. IESEinsight, 34, pp.6. [En línea: http://protectedpdf.iese.edu/descargas/OPI4168-E207 5367.pdf].

PEÑALVER, A. (2019) “Mi mejor versión”. Capital Humano, 342, pp.12-13.

SEGARRA, O. (2010). Liderazgo peregrino: una guía práctica para liderar el cambio. Barcelona: Libros de cabecera.

UDAONDO, M (2014) Tú eres TU COACH. Madrid: LID.

Tema.- Desarrollando las competencias emocionales directivas

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R. y McKEE, A. (2010).El líder resonante crea más. Madrid: De bolsillo

GONZÁLEZ, P. (2009). “Desarrollo de una cultura de feedback en las organizaciones. El inevitable papel del Desarrollo Directivo y la Formación”. Capital Humano, 234, pp. 22-23.

MAYER, J.D., SALOVEY, P., y CARUSO, D.R (2000). Models of emotional intelligence. Citado en STERNBERG, R.J. (Ed.). Handbook of intelligence. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

PALOMO, M.T.(2015) Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo. Madrid: ESIC.

Tema .- Coaching: ayudar a aprender

BANIANDRÉS, J., EIZAGUIRRE, A. y GARCÍA FEIJOO, M. (2011): “El coaching como herramienta de apoyo en los
procesos de aprendizaje”, Boletín de Estudios Económicos‐Revista de Investigación Económica, Vol. LXVI, nº 203.

DILTS, R. (2004) Coaching; Herramientas para el Cambio. Madrid: Urano

MARTÍN, F. (2020). “Feedback y feedforward: aliados de la mejora continua”. Capital Humano. [En línea:http://capitalhumano.wolterskluwer.es /ch/ 2020/02 /01/ feedback -y-feedforward -aliados-de-la-mejora-continua]

PALOMO, M.T.(2015) Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo. Madrid: ESIC.

RODRÍGUEZ DEL TRONCO, J.; RODRÍGUEZ DEL TRONCO, R. Y VICO, N. (2017). SMART Feedback. Madrid: LID.

UDAONDO, M (2014) Tú eres TU COACH. Madrid: LID.

Casos prácticos MARZO**-** Propuesto por la profesora relacionado con el contenido de la asignatura y con temas de actualidad.

Autoevaluaciones No se requiere

Pruebas Cuestionario Tipo Test y participación en el foro con temas relacionados con el contenido de la asignatura

Metodologías docentes

MD2.- Resolución de casos prácticos
MD3.- Comunicación de experiencias
MD4.- Trabajos sobre textos científicos (comentario de texto)
MD5.- Trabajos individuales y en grupo
MD6.- Enseñanza a distancia. Trabajo individual sobre unidades didácticas
MD7.- Metodologías de trabajo sincrónico y asincrónico, tutorias a través de correo electrónico o personales. Además, activación de foros a través del aula virtual en donde los alumnos pueden expresar al resto del grupo sus aportaciones personales sobre las lecturas y debatir sobre temas relacionados, pueden exponer observaciones, comentarios o dudas.

Tiempo de trabajo

Análisis de caso y/o resolución de problemas	10
Lecturas de textos científicos recomendados	5
Autoevaluación de prácticas (retroalimentación)	5
Autoevaluación de conocimientos (pruebas de opción múltiple)	10
Trabajos en grupo	5
Trabajos individuales	7
Debates y/o tormentas de ideas	5
Sesiones de tutorías	5
Preparación de contenidos teóricos	3
Preparación de casos prácticos	5
Trabajo de casos prácticos	15
Total de horas de trabajo del estudiante	**75**

El volumen de trabajo está referido al trabajo del estudiante. La dedicación de los profesores a las diferentes actividades docentes permite reconocer y valorar más adecuadamente su carga de trabajo, y por ello es conveniente desarrollar herramientas que permitan conocer el tiempo que efectivamente dedica a sus alumnos más allá de las horas lectivas, pero no son objeto de las guías docentes. Todas las actividades previstas deben tener una preparación mínima previa para el mejor aprovechamiento del trabajo del alumno y para el control del responsable de la asignatura y del coordinador de titulación.

Plan de trabajo

Clases teóricas

Periodo	Contenidos
Marzo	La gestión del Talento Desarrollando las competencias directivas Coaching = ayudar a aprender Mentoring Networking Desarrollo del Talento de los colaboradores

Prácticas de resolución de problemas, casos, etc.

Periodo	Contenidos
Marzo	Caso Ad Hoc

Pruebas

Marzo: Test y participación activa en el foro del campus virtual en los temas propuestos.

Resultados de aprendizaje

• Saber gestionar el talento interno de las organizaciones
• Capacidad para atraer y retener el talento
• Conocer técnicas de desarrollo del talento
• Saber diferenciar coaching y mentoring
• Saber gestionar equipos. Desarrollar habilidades de dirección y liderazgo
• Capacidad para manejar sus emociones y para comprender las de los demás y actuar conforme a ello
• Saber delegar y organizar eficazmente una agenda compleja
• Capacidad para hacer networking y gestionar redes interorganizativas

SISTEMA DE EVALUACIÓN

Descripción del sistema de evaluación

SE1.- Comentario de texto sobre lecturas (ponderación mínima 5% y ponderación máxima 10%)
SE2.- Análisis de casos prácticos y/o resolución de problemas (ponderación mínima 5% y ponderación máxima 10%)
SE3.- Pruebas de conocimiento, preguntas escritas relativas a conceptos (temas y/o preguntas cortas) y/o pruebas escritas de respuesta única y opción múltiple (ponderación mínima 20% y ponderación máxima 40%)
SE4.- Trabajos en grupo de manera presencial u orientados desde el aula virtual (ponderación mínima 5% y ponderación máxima 10%)
SE5.- Trabajos individuales de manera presencial u orientados desde el aula virtual (ponderación mínima 10% y ponderación máxima 20%)
SE6.- Evaluación de la participación en foros y debates (ponderación mínima 5% y ponderación máxima 10%)

PROFESORADO

Profesor responsable

De la Calle Durán, María Carmen

Doctora en Economía y Dirección de Empresas.

Profesora Laboral Organización de Empresas.

Universidad Rey Juan Carlos.

Profesorado

Profesor Responsable de la asignatura

BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES RELACIONADOS

Bibliografía

General

PALOMO, M.T. (2011). Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo. Madrid: ESIC.
GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R. y McKEE, A. (2010). El líder resonante crea más. Madrid: De bolsillo
CARDONA, P: y GARCÍA LOMBARDÍA, P. (2005). Cómo desarrollar las competencias de liderazgo. Pamplona: Eunsa
SEGARRA, O. (2010). Liderazgo peregrino: una guía práctica para liderar el cambio. Barcelona: Libros de cabecera.
RODRÍGUEZ DEL TRONCO, J.; RODRÍGUEZ DEL TRONCO, R. Y VIC N.(2017).SMART Feedback. Madrid: LID

Complementaria

HEATH, C. Y HEATH., D. (2011). Cambia el chip: cómo afrontar cambios que parecen imposibles. Madrid: EDICIONES GESTION 2000
FISHER, R.; URY, W. y PATTON, B. (2011). Obtenga el Sí. El arte de negociar sin ceder. Barcelona: Gestión 2000.
WATKINNS, M. (2007). Marcando las reglas de la negociación. Una guía para negociar con éxito. Bilbao: Harvard Business School Press.
WATKINNS, M. (2007). Marcando las reglas de la negociación. Una guía para negociar con éxito. Bilbao: Harvard Business School Press.
BOYATZIS, R. y MCKEE, A. (2008). Liderazgo emocional. Bilbao: Deusto. ISBN 9788423426669
GALLARDO, V. (2009). Liderazgo transformador. Madrid: LID
GIL, F. y ALCOVER, C.M. (2005). Introducción a la psicología de las Organizaciones. Madrid: Alianza Editorial.
ROBBINS, S. y JUDGE, T. (2010). Introducción al comportamiento organizativo. 10ª Edic. Madrid: Pearson Educación, pp.155-169
GONZÁLEZ, P. (2009). Desarrollo de una cultura de feedback en las organizaciones. El inevitable papel del Desarrollo Directivo y la Formación”. Capital Humano, 234, pp. 22-23.
MAYER, J.D., SALOVEY, P., y CARUSO, D.R (2000). Models of emotional intelligence. Citado en STERNBERG,
UDAONDO, M (2014).Tú eres TU COACH. Madrid: LID.

Direcciones web de interés

ELVIRA, M (2018). “Claves para dirigir un equipo virtual”. Revista de Antiguos Alumnos del IESE. Núm 148. [En línea: https://issuu.com /iese /docs/revista_antiguos_alumnos_iese_148_2].
JERICÓ, P. (2018). Cómo dar feedback. [En línea:: https://www.pilarjerico.com/como-darfeedback/].
GARZA CARRANZA, M.T. DE LA, GUZMÁN SORIA, E, y GALLARDO AGUILAR, M. DEL C. (2018). El autoliderazgo y la inteligencia emocional: un estudio de la generación de los millenials. Ciencia y Sociedad, 43 (2), 51-65. [En línea: https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciso/article/view/1162/1517]
HOUGAR, R.; CARTER, J; AFTON, M (2018). “La clave de un buen líder: conocerse a sí mismo”. Harvard Business Review. [En línea: https://hbr.es/gesti-n-de-

personas/1006/laclave-de-un-buen-l-der-conocerse-s-mismo#].
NODA, T. (2018). “El liderazgo empieza por uno mismo”. IESEinsight, 34, pp.6. [En línea: http://protectedpdf.iese.edu/descargas/OPI-4168-E207 5367 .pdf].
PEÑALVER, A. (2019). “Mi mejor versión”. Capital Humano, 342, pp.12-13.