

**Curso de Experto Universitario en Destrezas  
para la Dirección de la Empresa y del Personal**

**Director: Carlos Rodrigo**

**[Edición: 2010-2011]**



**Guía de Presentación y  
Programa de la edición  
2010-2011**

**Universidad Nacional de Educación a  
Distancia (UNED)  
Facultad de Ciencias Económicas y  
Empresariales  
Departamento de Economía de la Empresa  
y Contabilidad  
Despacho 1.02**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA Y CONTABILIDAD**

*CURSO DE EXPERTO UNIVERSITARIO EN  
DESTREZAS PARA LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA Y DEL PERSONAL  
(edición – Curso 2010-2011)*

*GUÍA DE PRESENTACIÓN  
Y PROGRAMA*

## ÍNDICE

□ EQUIPO DOCENTE DEL CURSO .....	3
□ PRESENTACIÓN .....	8
□ OBJETIVOS DEL CURSO .....	9
□ RELACIONES ALUMNOS PROFESORES .....	12
□ PROGRAMA Y MATERIAL DIDÁCTICO.....	14
□ CALENDARIO DE ACTIVIDADES .....	30
□ EVALUACIÓN DEL ALUMNO .....	31
□ CÓMO PRESENTAR SUGERENCIAS DE MEJORA .....	32

---

***Espacio para notas:***

---

### **EQUIPO DOCENTE DEL CURSO**

*Los profesores que conformamos el Equipo Docente del Curso de «**Experto Universitario en Destrezas para la Dirección de la Empresa y del Personal**», así como los compañeros asesores que colaboran con nosotros, pensamos que lo primero que debemos hacer es presentarnos ante los alumnos.*

*Como se trata de un curso de «educación superior a distancia» y la presentación no puede ser personal, incluimos a continuación un breve currículum vitae de cada uno de nosotros:*

**DOCTOR D. CARLOS RODRIGO ILLERA**

**Director del Curso**

Carlos Rodrigo Illera es Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid y Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la UNED con premio extraordinario.

Su relación con la UNED se remonta al curso 1977-78 en el que se matricula como alumno para cursar la licenciatura en Ciencias Económicas y Empresariales. Tras superar el primer ciclo traslada su expediente a la Universidad Complutense de Madrid donde concluye la licenciatura en la especialidad de Economía Política y Sector Público. En 1983 gana por concurso una plaza de profesor-tutor en el Centro Asociado a la UNED de Madrid y un año más tarde ingresa como profesor colaborador en el Departamento de Economía de la Empresa y Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de esa Universidad.



En la actualidad es Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad adscrito al mismo Departamento en el que comenzó, donde tiene asignada la responsabilidad de las asignaturas “Introducción a la Administración y Dirección de Empresas”, “Estrategias de Producción” y “Dirección de la Producción”.

Es el responsable del curso de doctorado “La aplicación de las nuevas tecnologías al ámbito de la dirección de producción” integrado en el programa de Tercer Ciclo “Cuestiones actuales de Economía Financiera” que imparte el Departamento.

Dirige, en el ámbito de los cursos de postgrado, el “Master Universitario en Dirección de Empresas y Marketing” de dos años de duración y 800 horas lectivas y los cursos de “Experto Universitario en Dirección y Gestión de Empresas” y en “Destrezas para la Dirección de la Empresa y del Personal”, ambos con duración de un año académico y 240 horas lectivas.

Es autor de numerosos libros sobre temas empresariales entre los que destacan los siguientes: “Fundamentos de Economía de la Empresa: una perspectiva teórica”, de editorial Pirámide, (1995); “Curso Básico de Administración y Dirección de Empresas”, escrito en colaboración con el Dr. D. Ramón Ruffín Moreno y editado por la UNED en 1997, libro que mereció una “Mención Honorífica Especial” otorgada por el Consejo Social de la UNED; “Productividad, eficiencia y cambio técnico en las empresas de Europa (con especial referencia a España)” editado por CERA en 2003; “Invertir en Hedge Funds: Análisis de estrategias, rentabilidad y eficiencia”, editado por Díaz de Santos en 2004; “Administración y Funciones de la Empresa” y “Fundamentos de la Dirección de Producción” editados ambos por la Sanz y Torres en 2008.

Ha publicado numerosos artículos y ha presentado también numerosas ponencias y comunicaciones a Congresos, tanto nacionales como internacionales.

Ha ejercido también una intensa actividad en el ámbito de la gestión universitaria donde ha desempeñado, entre otras, las actividades de Secretario docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UNED, Vicerrector de Asuntos Económicos de la misma Universidad y Director de la Secretaría Permanente de la Asociación Iberoamericana de Educación Superior a Distancia (A.I.E.S.A.D.).

**DOCTOR D. JESÚS MARÍA JACOBO BURGUILLO**

**Profesor del Curso**

*Jesús María Jacobo Burguillo es Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales (Sección Económicas) por la Universidad Complutense de Madrid en la especialidad de Economía Monetaria, Fiscal e Internacional, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la UNED con la calificación de sobresaliente “cum laude” por unanimidad y Diplomado en Alta Especialización en Fiscalidad Internacional por el Instituto de Estudios Fiscales.*



*Es Inspector de Hacienda del Estado desde 1979 habiendo ocupado durante este período diferentes cargos entre los que destacan los de Jefe de la Unidad Central de Información y Subdirector General de Planificación y Control, ambos del Departamento de Inspección Financiera y Tributaria de la Agencia Estatal de Administración Tributaria, y estando destinado en la actualidad en la Oficina*

*Nacional de Inspección.*

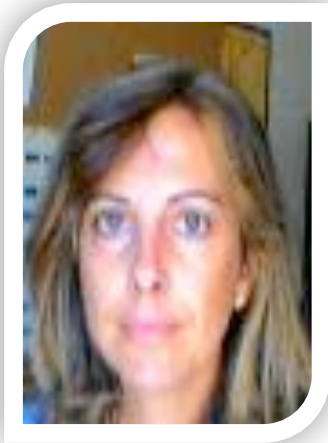
*En el terreno de la docencia acumula una prolongada experiencia debida a su actividad durante largos años como profesor de la Escuela de Hacienda Pública en diferentes disciplinas*

*Es autor de diferentes obras entre las que destaca “La Información Tributaria en España”, así como diferentes artículos tanto del ámbito fiscal como relacionados con las tecnologías de la información y la comunicación*

## DOCTORA D<sup>a</sup> M<sup>a</sup> PILAR ALBERCA OLIVER

### Colaboradora del Curso

*María del Pilar Alberca Oliver es Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales (Sección Empresariales) por la Universidad Complutense de Madrid en la especialidad Actuarial y de la Empresa Financiera y Doctora en Ciencias*



*Económicas y Empresariales por la UNED. Está vinculada a la UNED desde el curso 1994-95 en el que comenzó a tutorizar en el Centro Asociado a esta Universidad de Madrid varias asignaturas del Departamento de Economía de la Empresa y Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.*

*de Empresas Actualmente es profesora Colaboradora en la UNED y presta sus servicios en ese mismo Departamento donde está adscrita a las asignaturas "Dirección de la Producción" de la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas, "Estrategias de Producción" de la Diplomatura en Empresariales, "Planificación y Dirección de Empresas Turísticas" de la Diplomatura en Turismo así como "Introducción a la Administración y Dirección" del curso de Acceso a la universidad para mayores de 25 años.*

*Colabora en el mismo Departamento en diversos seminarios y cursos de postgrado en los ámbitos de la gestión empresarial y especialmente en las áreas de producción y marketing.*

*Ha participado en varios Congresos internacionales relacionados con la enseñanza virtual en la esfera de la educación superior a distancia.*





### **OBJETIVOS DEL CURSO**

El Curso de Experto Universitario en Destrezas para la Dirección de la Empresa y del Personal se oferta con el objetivo principal de dotar, a los alumnos que le superen, de las habilidades (destrezas) precisas para dirigir cualquiera de los ámbitos de actuación de la empresa, prestando una atención especial a la dirección de las áreas funcionales (Finanzas, marketing y producción) y al área de personal.

Como quiera que dichas habilidades (destrezas) incluyen la necesaria capacidad de negociación del directivo o responsable, en el curso dedicamos un bloque de estudio a presentar los pormenores de la negociación, tanto a niveles colectivos (comisiones, grupos de trabajo, etc.) como a niveles más reducidos.

En definitiva; el objetivo fundamental del curso es el de proporcionar a sus alumnos las destrezas precisas para llevar a cabo tareas relacionadas con la toma de decisiones en la empresa, y para ello deben conocer el funcionamiento de los ámbitos de actuación de la empresa y los requisitos necesarios para llevar a buen puerto cualquier proceso negociador.

Teniendo en cuenta el objetivo fundamental enunciado, el programa del curso se ha definido de forma que el alumno alcance, a través del estudio del material didáctico que se le proporciona, varios sub-objetivos subordinados al fundamental, de manera que la suma de dichos sub-objetivos sea el logro del principal.

Los conocimientos necesarios sobre el significado y el papel que desempeña la empresa en el seno de la sociedad será el sub-objetivo inicial. Por eso, la primera tarea que se abordará será la definición del concepto y de la finalidad última de cualquier empresa o unidad de producción que no es otra que el crear riqueza combinando un conjunto de factores productivos (capital, trabajo y organización) de manera que de dicha combinación se obtenga un valor final superior a la suma de los valores empleados al utilizar dichos factores.

El análisis del diseño de las estructuras organizativas de la empresa que sean capaces de proporcionarle una mayor capacidad de obtener resultados con la aplicación de los recursos materiales y humanos de que disponga y que son la base de la Administración de la empresa será el segundo sub-objetivo que debemos lograr.

La administración empresarial está constituida por un conjunto de tareas que suelen agruparse en cuatro fases o etapas y que van encaminadas a *definir los objetivos* que se desean alcanzar en todas y cada una de las distintas áreas funcionales de la empresa, a *organizar los recursos disponibles*, tanto materiales como humanos, de manera que sean capaces de contribuir al logro de los objetivos perseguidos con la mayor eficacia posible, a *dirigir la totalidad de las actividades* que se realizan en el seno de cada una de las áreas funcionales y a *verificar la marcha de esas actividades* con el fin de asegurarse que las cosas se van desarrollando según lo previsto, y posibilitar que, si se desviarán, se podrán reconducir lo más pronto posible y con el mínimo coste, a la senda prevista.

La tarea de diseñar una organización eficiente es determinante y está a cargo de los gerentes o directores y, en la práctica se implementa a través de las decisiones que toman dichos gerentes. Un elemento importante y que requiere un tratamiento singular se refiere a los recursos humanos, y por esta razón el curso dedica un apartado concreto a su estudio con el fin de alcanzar el tercero de los sub-objetivos que nos hemos propuesto.

Como la empresa es una institución social integrada por colectivos de personas y, por tanto, de intereses, una buena parte de las decisiones que se adoptan en su seno deben ser negociadas entre los directivos que las proponen y los grupos que se van a ver afectados por los resultados de las mismas.

Un directivo debe, además de conocer el ámbito de la actividad que dirige, poseer las destrezas y habilidades precisas para negociar con ventaja; este es el cuarto sub-objetivo que debemos alcanzar con el estudio del curso.

Como resumen de todo lo anterior podemos concluir esta exposición con el siguiente resumen que trata de sintetizar lo que debe conseguir el alumno con el estudio del curso:

1. Conocer con rigor el significado, la forma de funcionar y la finalidad fundamental que persigue la empresa.

Curso de Experto Universitario en Destrezas para la Dirección de la Empresa y del Personal:  
GUÍA DE PRESENTACIÓN Y PROGRAMA

2. Entender la necesidad de que la empresa debe poseer una determinada estructura organizativa y conocer el diseño de las principales formas de organización.
3. Entender el papel de los recursos humanos; los mecanismos de selección e integración del personal así como la naturaleza de los conflictos que se plantean y los mecanismos para encauzarlos y solucionarlos.
4. Aprender los pormenores de cualquier proceso negociador.
5. Con todo ello, el alumno adquirirá las destrezas y habilidades que se precisan para desempeñar cualquier puesto de gestión que requiera tomar decisiones en el seno de la empresa.

La forma de lograr los objetivos mencionados se concreta en el apartado dedicado al material didáctico.

### **RELACIONES ALUMNOS-PROFESORES**

Las relaciones entre los participantes y el equipo docente y colaboradores del curso se ha estructurado de la siguiente forma:

Cada persona matriculada recibirá la documentación y el material didáctico que describiremos en el apartado siguiente de esta Guía.

El alumno será asesorado a lo largo de todo el curso a través de tutorías, ayudándole a la resolución de cualquier duda relativa a los distintos bloques de estudio; a tal fin se establece el horario de permanencias que más adelante se indica y durante el cual el alumno podrá consultar telefónicamente con los profesores cualquier asunto que sea de su interés; el contacto profesor-alumno se puede hacer también por carta, fax y, preferiblemente, por correo electrónico.

Las consultas se canalizarán a través de los siguientes medios:

El profesorado encargado del Curso son los doctores:

Carlos Rodrigo Illera (Director), Jesús M<sup>a</sup> Jacobo Burguillo (Profesor) y M<sup>a</sup> Pilar Alberca Oliver (colaboradora)

Teléfono:	91.398.63.73 y 92.398.8281
Fax:	91.398.63.41
E-mail:	<a href="mailto:crodrigo@cee.uned.es">crodrigo@cee.uned.es</a>

Curso de Experto Universitario en Destrezas para la Dirección de la Empresa y del Personal:  
GUÍA DE PRESENTACIÓN Y PROGRAMA

Dirección postal:

Universidad Nacional de Educación a Distancia  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Departamento de Economía Financiera y Contabilidad  
Paseo Senda del Rey, 11  
Primer piso, Despacho 1.02  
28040 - MADRID

Las consultas personales y telefónicas deberán ajustarse a los siguientes días lectivos  
y horarios:

Martes y jueves de 10,30 a 14 horas

### **PROGRAMA Y MATERIAL DIDÁCTICO**

El programa del curso se estructura en un Prólogo y en tres Bloques temáticos bien diferenciados.

El Prólogo, con el título: “*Conceptos Fundamentales*”, se estudiará en la Guía Didáctica I que se envía en un archivo PDF incluido en un CD-ROM, junto con este Programa del curso.

Para superar el primer Bloque temático, titulado: “Destrezas para la Dirección de la Empresa”, se estudiarán los capítulos 4 a 10 y 14 a 20 del libro: “Administración: Una perspectiva global y empresarial” de Harold Koontz, Heinz Wehrich y Mark Cannice, 13ª edición, McGraw Hill Interamericana, 2008.

El segundo Bloque, denominado “Destrezas para la dirección del Personal”, se preparará mediante el estudio de la Guía Didáctica II incluida también en el mismo CD-ROM en otro archivo PDF, tras lo cual se recomienda la lectura de los capítulos 11 a 13 del mencionado libro; aunque dichos capítulos no serán objeto de la evaluación final.

El tercer y último Bloque del curso titulado “Destrezas para la Negociación” se superará con el estudio del libro: “Fundamentos de Negociación” de Roy J. Lewicki, Bruce Barry y David M. Saunders, 4ª edición, McGraw Hill Interamericana, 2008.

#### *Resumen del material didáctico:*

1. *PRÓLOGO: Guía Didáctica I: Conceptos Fundamentales. (Archivo PDF). Equipo docente, 2010.*
2. *DESTREZAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA: Administración: Una perspectiva global y empresarial”. Harold Koontz, Heinz Wehrich y Mark Cannice. 13ª edición, McGraw Hill Interamericana, 2008.*
3. *DESTREZAS PARA LA DIRECCIÓN DEL PERSONAL: Guía Didáctica II: Gestión de los recursos humanos (Archivo PDF). Equipo docente, 2009.*
4. *DESTREZAS PARA LA NEGOCIACIÓN: “Fundamentos de negociación”. Roy J. Lewicki, Bruce Barry y David M. Saunders. 4ª edición, McGraw Hill Interamericana, 2008.*

*PRÓLOGO: CONCEPTOS FUNDAMENTALES*

---

GUÍA DIDÁCTICA I

*Este Bloque, a modo de introducción, nos servirá para fijar de manera homogénea, los conceptos básicos que deben tener en cuenta los gestores o responsables de cualquier empresa.*

- I. PRIMERA PARTE: INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
  1. Conceptos Fundamentales (I).
    - a. Administración.
    - b. Empresa.
    - c. Empresario
  2. Conceptos Fundamentales (II).Empresario.
    - a. Patrimonio.
    - b. Información.
    - c. Comunicación.
- II. La información y el Patrimonio.
- III. Formas de Empresa.
- IV. SEGUNDA PARTE: SIGNIFICADO DE LA PRODUCCIÓN A NIVEL NACIONAL.
  1. Análisis y evolución del PIB español en los últimos cinco años
    - a. Cómo han creado la riqueza nacional los diferentes sectores productivos.
    - b. Cómo se ha distribuido la riqueza generada entre salarios, excedentes e impuestos.
    - c. Cómo hemos gastado e invertido las rentas que hemos obtenido por contribuir a la generación de riqueza.
  2. Significado de la función de producción.
  3. Los costes de producción.
  4. El concepto de productividad.
    - a. Medida.
    - b. Gestión.
  5. El ciclo de producción.
- V. TERCERA PARTE: LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.
  1. Concepto.
  2. Clases.
  3. La Planificación estratégica.



***BLOQUE TEMÁTICO 1: DESTREZAS PARA LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA***

---

**ADMINISTRACIÓN: UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL**

*En este Bloque estudiamos las cuatro tareas de la administración empresarial, siguiendo los capítulos y epígrafes que se indican del libro de texto “Administración: Una perspectiva global y empresarial”. Las destrezas para gestionar cualquier ámbito de actuación de cualquiera de las cuatro tareas mencionadas exige el conocimiento serio y riguroso de las mismas.*

**PLANEACIÓN**

**CAPÍTULO 4: ELEMENTOS ESENCIALES DE LA PLANEACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.** (página 105)

1. Tipos de planes.
2. Pasos de la planeación.
3. Objetivos.
4. Conceptos en evolución de la planeación por objetivos.
5. Resumen e ideas y conceptos básicos.

**CAPÍTULO 5: ESTRATEGIAS POLÍTICAS Y PREMISAS DE PLANEACIÓN.** (pág 130)

1. La naturaleza y el propósito de estrategias y políticas.
2. El proceso de planeación estratégica.
3. La matriz FODA: herramienta moderna para el análisis de la situación.
4. La matriz de portafolio: una herramienta para asignar recursos.
5. Principales tipos de estrategias y políticas.
6. Jerarquía de las estrategias de la compañía.
7. Análisis de la industria y estrategias competitivas genéricas de Porter.
8. Premisas y pronósticos de planeación.
9. Resumen e ideas y conceptos básicos.

CAPÍTULO 6: TOMA DE DECISIONES. (pág. 156)

1. La importancia y limitaciones de la toma de decisiones racional.
2. Desarrollo de alternativas y el factor limitante.
3. Evaluación de las alternativas.
4. Seleccionar una alternativa: tres enfoques.
5. Decisiones programadas y no programadas.
6. Toma de decisiones bajo condiciones de certidumbre, incertidumbre y riesgo.
7. Creatividad e innovación.
8. Resumen e ideas y conceptos básicos.

## ORGANIZACIÓN

CAPÍTULO 7: NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN, EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR Y LA REINGENIERÍA. (pág. 203).

1. Organización formal e informal.
2. División organizacional: El departamento.
3. Niveles organizacionales y el ámbito de la administración.
4. Ambiente organizacional para el espíritu emprendedor y el espíritu intraemprendedor.
5. Reingeniería de la organización.
6. La estructura y el proceso de organizar.
7. Preguntas básicas para una organización efectiva.
8. Resumen e ideas y conceptos básicos.

CAPÍTULO 8: ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN: DEPARTAMENTALIZACIÓN. (pág. 227)

1. Departamentalización por función de la empresa.
2. Departamentalización por territorio o geografía.
3. Departamentalización por grupo de clientes.
4. Departamentalización por productos
5. Organización matricial.
6. Unidades estratégicas de negocios.
7. Estructuras organizacionales de ámbito global.
8. La organización virtual.
9. La organización sin fronteras.
10. Elección de la guía para la departamentalización.
11. Resumen e ideas y conceptos básicos.

Curso de Experto Universitario en Destrezas para la Dirección de la Empresa y del Personal:  
GUÍA DE PRESENTACIÓN Y PROGRAMA

CAPÍTULO 9: AUTORIDAD DE LÍNEA, PERSONAL DE STAFF, DELEGACIÓN DE FACULTADES DE DECISIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN. (pág. 249)

1. Autoridad y poder.
2. Delegación de facultades de decisión.
3. Conceptos de autoridad de línea, delegación de facultades de decisión y descentralización.
4. Descentralización de la autoridad.
5. Delegación de autoridad.
6. El arte de delegar.
7. Recentralización de la autoridad y balance como la clave a la descentralización.
8. Resumen e ideas y conceptos básicos.

CAPÍTULO 10: ORGANIZACIÓN EFECTIVA Y CULTURA ORGANIZACIONAL. (pág. 265)

1. Evitar errores al organizar por planeación.
2. Evitar la inflexibilidad organizacional.
3. La necesidad de reajuste y cambio.
4. Hacer efectivo el trabajo del personal de apoyo.
5. Comprender las relaciones de autoridad.
6. Evitar conflictos mediante la clarificación.
7. Garantizar la comprensión de la organización.
8. Promover una cultura de organización apropiada.
9. Resumen e ideas y conceptos básicos.

## DIRECCIÓN

### CAPÍTULO 14: FACTORES HUMANOS Y MOTIVACIÓN. (pág. 411)

1. Factores humanos en la administración.
2. Motivación.
3. Un modelo de comportamiento temprano: las teorías X e Y de McGregor.
4. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.
5. La teoría ERG de Alderfer
6. Teoría de la motivación-higiene de Herzberg
7. Teoría de la motivación de la expectativa.
8. Teoría de la equidad.
9. Teoría de la motivación del establecimiento de metas.
10. Teoría del reforzamiento de Skinner
11. Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland.
12. Técnicas de motivación especiales.
13. Enriquecimiento del puesto.
14. Un enfoque de sistemas y contingencia de la motivación.
15. Resumen e ideas y conceptos básicos.

### CAPÍTULO 15: LIDERAZGO. (pág. 439)

1. Definir el liderazgo.
2. Componentes del liderazgo.
3. Enfoques de rasgos del liderazgo.
4. Enfoque de liderazgo carismático.
5. Comportamiento y estilos de liderazgo.
6. Enfoques situacional, o de contingencia del liderazgo.
7. Liderazgo transaccional y transformacional.
8. Resumen e ideas y conceptos básicos.

CAPÍTULO 16: COMITÉS, EQUIPOS Y TOMA GRUPAL DE DECISIONES. (pág. 465)

1. La naturaleza de los comités y de los grupos.
2. Motivos de utilizar comités y grupos.
3. Desventajas y mal uso de los comités.
4. La operación exitosa de comités y grupos.
5. Conceptos adicionales de grupo.
6. Equipos.
7. Conflicto en comités, grupos y equipos.
8. Resumen e ideas y conceptos básicos.

CAPÍTULO 17: COMUNICACIÓN. (pág. 485)

1. Propósito de la comunicación.
2. Proceso de comunicación.
3. Comunicación en la organización.
4. Barreras e interrupciones en la comunicación.
5. Hacia la comunicación efectiva.
6. Medios electrónicos en la comunicación.
7. Resumen e ideas y conceptos básicos.

## CONTROL

### CAPÍTULO 18: SISTEMA Y PROCESO DE CONTROL. (pág. 527)

1. Proceso de control básico.
2. Puntos de control críticos, estándares y puntos de referencia (benchmarking)
3. El control como un sistema de retroalimentación.
4. Información y control en tiempo real.
5. Alimentación hacia delante, o sistema de corrección anticipante.
6. Control del desempeño general.
7. Control de pérdidas y ganancias.
8. Control por medio del rendimiento sobre la inversión.
9. Auditorías administrativas y empresas de contabilidad.
10. Control burocrático y de clan.
11. Requisitos para controles efectivos.
12. Resumen e ideas y conceptos básicos.

### CAPÍTULO 19: TÉCNICAS DE CONTROL Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN. (pág. 556)

1. Presupuesto como dispositivo de control.
2. Dispositivos de controles no presupuestarios, tradicionales.
3. Análisis de red tiempo-suceso.
4. Tecnología de la información.
5. El uso de las computadoras para manejar información.
6. Oportunidades y retos creados por la tecnología de la información.
7. Seguridad de la información.
8. Economía digital.
9. Resumen e ideas y conceptos básicos.

CAPÍTULO 20: PRODUCTIVIDAD, ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES Y ADMINISTRACIÓN TOTAL DE LA CALIDAD. (pág. 584).

1. Problemas de la productividad y su medición.
2. Administración de la producción y las operaciones: manufactura y servicio.
3. Medición de la calidad en la era de la información.
4. El sistema de administración de las operaciones.
5. Herramientas y técnicas para mejorar la productividad.
6. Administración de la cadena de suministros y la cadena de valor.
7. Resumen e ideas y conceptos básicos.



*BLOQUE TEMÁTICO 2: DESTREZAS PARA LA DIRECCIÓN DEL PERSONAL*

---

GUÍA DIDÁCTICA II

*Reforzaremos con el estudio de este Bloque temático nuestra perspectiva de la administración empresarial con el estudio de las peculiaridades que presenta la gestión del activo más importante de las empresas: sus recursos humanos.*

CAPÍTULO 1: ELEMENTOS DE PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

1. Introducción.
2. El proceso de planificación de los recursos humanos:
  - a. Perspectiva general del proceso.
  - b. Los centros de responsabilidad.
  - c. La plantilla de personal.
  - d. Determinación de objetivos, planes y programas.

CAPÍTULO 2: ELEMENTOS DE ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

1. Introducción.
2. Selección y contratación del personal.
  - a. La promoción del personal.
    - i. El proceso de selección.
    - ii. La contratación del personal.
    - iii. La integración del personal contratado por la empresa.
3. La retribución del personal.

CAPÍTULO 3: ELEMENTOS DE DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

1. Introducción.
2. La dirección en el área de los recursos humanos.
  - a. Alternativas en la dirección del personal.
  - b. Instrumentos útiles para la dirección del personal.
3. La dirección y los conflictos laborales.
  - a. Tipos de conflictos laborales.
  - b. El derecho a la huelga.
  - c. Mecanismos dentro y fuera de la dirección para resolver los conflictos laborales.

CAPÍTULO 4: ELEMENTOS DEL CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS.

1. Introducción.
2. Las actividades de control en la administración de los recursos humanos.
  - a. Los centros de control y autoridad.
3. El control externo de los recursos humanos.
  - a. La representación del personal de la empresa.
  - b. El control por parte de los sindicatos.
4. El control mediante convenios colectivos.

CAPÍTULO 5: OTROS ELEMENTOS DE LOS RECURSOS HUMANOS.

1. Estrategia de recursos humanos
2. Políticas para la mano de obra
  - a. Políticas de estabilidad del empleo.
  - b. Jornadas laborales.
  - c. Clasificación de puestos y reglas de trabajo.
3. Diseño de trabajo.
  - a. Especialización de la mano de obra.
  - b. Diversificación del trabajo.
  - c. Componentes psicológicos en el diseño del trabajo.
  - d. Características esenciales del trabajo.
  - e. Equipos autodirigidos.
  - f. Limitaciones de la diversificación del trabajo.
  - g. Motivación y sistemas de incentivos.
4. Sistemas visuales en los puestos de trabajo.

***BLOQUE TEMÁTICO 3: FUNDAMENTOS PARA LA NEGOCIACIÓN***

---

**FUNDAMENTOS DE LA NEGOCIACIÓN**

*En este Bloque estudiamos los elementos fundamentales de los procesos de negociación, siguiendo los capítulos que se indican del libro de texto: "Fundamentos de Negociación"*

**CAPÍTULO 1: LA NATURALEZA DE UNA NEGOCIACIÓN. (pág. 1)**

1. Características de una situación de negociación.
2. La interdependencia.
3. El ajuste mutuo
4. La declaración de un valor y la creación de valor.
5. Los conflictos.
6. Administración eficaz de un conflicto.

**CAPÍTULO 2: ESTRATEGIA Y TÁCTICAS DE LA NEGOCIACIÓN DISTRIBUTIVA. (pág. 27)**

1. La situación de la concertación distributiva.
2. Función de las alternativas para un acuerdo negociado.
3. Estrategias fundamentales.
4. Tácticas.
5. Posiciones adoptadas durante la negociación.
6. El cierre del acuerdo.
7. Tácticas e presión.

**CAPÍTULO 3: LA ESTRATEGIA Y LAS TÁCTICAS DE LA NEGOCIACIÓN INTEGRADORA.  
(pág. 58)**

1. ¿En qué es diferente una negociación integradora?
2. Panorama del proceso de negociación integradora.
3. Pasos importantes en el proceso de una negociación integradora.
4. Factores que facilitan una negociación integradora exitosa.

CAPÍTULO 4: LA NEGOCIACIÓN: ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN. (pág. 85)

1. Metas: el enfoque que impulsa una estrategia de negociación.
2. Estrategia: el plan general para alcanzar metas propias.
3. Comprensión del flujo de las negociaciones: las etapas y las fases.
4. Preparación para implementar la estrategia: el proceso de planificación.

CAPÍTULO 5: LA PERCEPCIÓN, EL CONOCIMIENTO Y LA EMOCIÓN. (pág. 111)

1. La percepción.
2. La delimitación.
3. Los prejuicios cognoscitivos en una negociación.
4. Administración de las percepciones erróneas y los prejuicios cognoscitivos en la negociación.
5. Humor, emoción y negociación.

CAPÍTULO 6: LA COMUNICACIÓN. (pág. 135)

1. ¿Qué se comunica durante la negociación?
2. Cómo se comunican las personas en una negociación.
3. Cómo mejorar la comunicación en una negociación.
4. Consideraciones especiales de comunicación en la conclusión de las negociaciones.

CAPÍTULO 7: OBTENCIÓN Y UTILIZACIÓN DEL PODER DE NEGOCIACIÓN. (pág. 149)

1. ¿Por qué es importante el poder para los negociadores?
2. Las fuentes del poder: cómo adquieren poder las personas.
3. La relación con quienes tienen más poder.

CAPÍTULO 8: LA ÉTICA EN LA NEGOCIACIÓN. (pág. 167)

1. Una muestra de los dilemas éticos.
2. ¿Qué entendemos por ética y por qué es importante en una negociación?
3. ¿Qué preguntas de la conducta ética surgen en una negociación?
4. ¿Por qué emplear tácticas engañosas?, los motivos y las consecuencias.

Curso de Experto Universitario en Destrezas para la Dirección de la Empresa y del Personal:  
GUÍA DE PRESENTACIÓN Y PROGRAMA

5. ¿Cómo pueden enfrentar los negociadores que las otras partes recurran al engaño?

CAPÍTULO 9: LAS RELACIONES EN UNA NEGOCIACIÓN. (pág. 190)

1. Conveniencia de la teoría establecida y la investigación para comprender una negociación dentro de las relaciones.
2. Elementos importantes al administrar las negociaciones dentro de las relaciones.

CAPÍTULO 10: LAS DIVERSAS PARTES Y LOS EQUIPOS. (pág. 208)

1. Naturaleza de las negociaciones con varias partes.
2. Administración de las negociaciones con varias partes.

CAPÍTULO 11: LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL Y TRANSCULTURAL. (pág. 229)

1. ¿Qué hace que una negociación internacional sea diferente?
2. Conceptualización de la cultura y la negociación.
3. Influencia de la cultura en una negociación: perspectivas administrativas.
4. Influencia de la cultura en una negociación: perspectivas de investigación.
5. Estrategias de negociación que generan respuestas culturales.

CAPÍTULO 12: LAS MEJORES PRÁCTICAS EN LAS NEGOCIACIONES. (pág. 256)

1. Prepárese.
2. Diagnostique la estructura fundamental de la negociación.
3. Identifique y aplique la BATNA.
4. Recuerde que puede retirarse.
5. Domine las paradojas importantes de una negociación.
6. Recuerde los intangibles.
7. Administre las coaliciones de manera activa.
8. Aprecie y proteja su reputación.
9. Recuerde que la racionalidad y la imparcialidad son relativas.
10. Siga aprendiendo de sus experiencias.

### **CALENDARIO DE ACTIVIDADES**

El calendario de actividades previsto es el siguiente:

El envío del material didáctico se hará, a lo largo del proceso de matriculación, cada semana, dirigido a los alumnos que la Fundación General de la UNED nos haya comunicado su matriculación en la semana anterior.

La entrega del material didáctico se realizará por correo postal dirigido a la dirección que el alumno haya proporcionado a la Fundación General de la UNED al formalizar su matrícula.

La recepción del material didáctico supone el comienzo del curso.

En la primera quincena de mayo de 2011, los alumnos recibirán la prueba de evaluación a distancia que deberán remitir, antes del 15 de junio, debidamente cumplimentada, a la Secretaría docente del Curso. La Prueba de Evaluación se enviará por correo electrónico.

Una vez cumplimentada por el alumno la Prueba de Evaluación, la remitirá por e-mail a la Secretaría docente del curso, a la dirección: [crodrigo@cee.uned.es](mailto:crodrigo@cee.uned.es)

Cuando se hayan recibido en Secretaría las pruebas de evaluación de todos los alumnos, se calificarán por el equipo docente del curso.

La calificación de las pruebas de evaluación se comunicará a los alumnos por e-mail, en la primera quincena de julio.

Una vez concluido el proceso completo de calificación se enviará a todos los alumnos que hayan superado el curso, una comunicación por carta que les servirá de justificante hasta que reciban el título definitivo; a tal fin rogamos encarecidamente que nos indiquen la dirección postal en la que deseen recibir esta carta.

La superación de las pruebas dará derecho a la expedición del Título propio de la UNED de "*Experto Universitario en Destrezas para la Dirección de la Empresa y del Personal*".



### ***EVALUACIÓN DEL ALUMNO***

El Curso se evaluará mediante la realización de la Prueba de Evaluación, que podrá contener referencias a cualquiera de las partes del programa.

La intención de esta evaluación es que repase un conjunto de conceptos que ha estudiado a lo largo del curso y por ello le proponemos un conjunto de preguntas relativas a cada uno de los grandes apartados del programa del curso.

La respuesta puede ser corta; nos interesa más la comprensión de lo importante que la extensión de su respuesta:

La prueba de evaluación tendrá la siguiente estructura:

Bloque de estudio 1: El alumno responderá a las 15 preguntas que se le plantearán.

Bloque de estudio 2: El alumno responderá a 15 de las 30 preguntas que se le plantearán.

Bloque de estudio 3: El alumno responderá a las 15 preguntas que se le plantearán.

La prueba, debidamente cumplimentada, la remitirán los alumnos para su calificación, durante la primera quincena del mes de junio de 2011, dirigida a la dirección [crodrigo@cee.uned.es](mailto:crodrigo@cee.uned.es).

Cada una de las partes se evaluará por separado -con notas entre cero y diez-, y la nota final se conformará por la media aritmética de cada una de ellas. Los «casos dudosos» de calificación final que pudieran presentarse se solucionarán en base al criterio conjunto de todos los miembros del Equipo Docente en una reunión que se celebrará al finalizar el proceso de evaluación individual.

A los alumnos que no alcancen la calificación de «apto», -cinco o más puntos- se les comunicará por teléfono o por e-mail, las partes de la evaluación que deberán cumplimentar nuevamente, orientándoles sobre los fallos y deficiencias que hubieran cometido. Las partes cumplimentadas por segunda vez deberán remitirlas nuevamente a la secretaria docente del curso antes de finalizar el mes de julio de 2011.

### ¿CÓMO PRESENTAR SUGERENCIAS DE MEJORA?

Para presentar una sugerencia de mejora del curso para las próximas ediciones, se remitirá a la Dirección del curso una hoja (o las que sean necesarias) con el siguiente contenido:

- ↪ *Nombre, dirección y teléfono de quien presenta la sugerencia; se pretende poder contactar con el presentador si fuera necesario, y enviarle la respuesta a la sugerencia que presenta*
- ↪ *Descripción clara y concisa de la sugerencia de mejora que presenta*
- ↪ *Razones en que se basa la presentación de esa sugerencia*
- ↪ *Beneficios que se derivarían para el curso, si se atendiera esa sugerencia.*

---

Espacio para notas: