



PROGRAMA MODULAR EN DIRECCIÓN DE
LOS RECURSOS HUMANOS EN LA
EMPRESA

*Departamento de Organización de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*

GUÍA DIDÁCTICA

Experto Universitario en Dirección de los Recursos
Humanos en la Empresa

+

Experto Universitario en Comportamiento Organizativo
y Habilidades Directivas en la Empresa

+

Experto Universitario en Dirección General de la
Empresa

**= Máster en Dirección de los Recursos Humanos en
la Empresa**

mdrh.empresa@cee.uned.es

<https://blogs.uned.es/rrhhuned/>

https://formacionpermanente.uned.es/tp_actividad/actividad/direccion-de-los-recursos-humanos-en-la-empresa

ÍNDICE

1. Presentación.	3
2. La estructura modular	4
2.1. Ventajas de la organización modular.....	4
2.2. Los módulos	5
2.3. Posibles itinerarios para alcanzar la titulación de Máster.....	6
3. Destinatarios, requisitos administrativos de admisión y titulación	7
4. Instrucciones de matriculación.	10
5. Organización del curso académico	11
5.1. Calendario.....	11
5.2. Tutorías	11
5.3. Plataforma web.	13
5.4. Sesiones presenciales voluntarias.....	13
5.5. Consultas administrativas	14
6. Orientaciones didácticas	15
6.1. Material didáctico	15
6.2. Pruebas de evaluación en la plataforma	18
6.3. Trabajo de fin de máster	19
7. Profesorado	20
8. Finalización del Curso y obtención del Título.....	22
9. Temario	23
10. Importe de los Cursos, condiciones de pago y ayudas	89
11. Prácticas en empresas	90
12. Contacto y consultas sobre el contenido de esta guía	90

1. Presentación.

Las empresas se encuentran formadas por personas. El éxito o el fracaso de cualquier empresa dependen de las acciones de las personas que la integran. La adecuada Dirección de los Recursos Humanos constituye la esencia del éxito del proyecto empresarial.

En la actualidad el Director de Recursos Humanos es una figura clave en el organigrama de la empresa. Pero todos aquellos que tienen personas a su cargo ejercen funciones de dirección de RRHH. Este programa de formación de la UNED va dirigido a todos cuantos tienen esas responsabilidades o esperan tenerlas en el futuro.

La UNED puso en marcha hace 26 años un Curso de Experto Universitario en Dirección de Recursos Humanos en la Empresa que, año tras año, ha contado con gran número de alumnos que han manifestado su satisfacción.

Desde hace 21 años se viene impartiendo el Máster en Dirección de Recursos Humanos en la Empresa, también con un éxito notable en cuanto a alumnado y a su satisfacción con el Curso.

Hace 12 años se implantó la estructura modular con tres cursos de Experto Universitario cuya integración conforma el Máster: el de Dirección de Recursos Humanos, el de Comportamiento Organizativo y Habilidades Directivas, y el de Dirección General.

Tras la experiencia de estos años, se han consolidado dos características básicas de este Máster:

- La evaluación exclusivamente a distancia, ya introducida hace años, sin que el estudiante necesite trasladarse para realizar las

pruebas.

- La mencionada estructura modular, como Máster conformado por la integración de tres módulos que se corresponden con tres Cursos de Experto Universitario.

2. La estructura modular

Este apartado tiene como objetivo orientar sobre el significado de la estructura modular y sobre las posibles alternativas existentes para su seguimiento.

2.1. Ventajas de la organización modular

El Máster **está diseñado de tal forma que se pueda finalizar en un solo año académico** en condiciones normales de hábito de estudio y de obligaciones familiares y laborales, pero su estructura modular permite el acceso a estos estudios a quienes, por cualquier razón, prefieren realizarlo en un tiempo más prolongado y con menor intensidad.

Con la estructura modular de estas enseñanzas, a medida que el alumno progresa en sus estudios, **va obteniendo sucesivas titulaciones hasta culminar con la obtención del Máster.**

La experiencia en la formación continua en la UNED enseña, por un lado, que muchos alumnos desean poder justificar los conocimientos que van alcanzando a medida que van progresando en sus estudios, y, por otro, que muchos otros que inicialmente se conforman con un título

de Experto Universitario posteriormente desean obtener un Máster en una materia igual o semejante.

La estructura modular permite que el alumno cuyo objetivo es la finalización del Máster vaya obteniendo una titulación a medida que avanza en sus conocimientos. En cuanto a los alumnos que de momento sólo desean seguir alguno de los Cursos de Experto, esta estructura les permite mantener una puerta abierta a una posible futura decisión de seguir formándose hacia el Máster de una forma más sencilla que con los procedimientos habituales de convalidación.

2.2. Los módulos

MÓDULOS DEL PROGRAMA
Módulo de Dirección de los Recursos Humanos en la Empresa
Módulo de Comportamiento Organizativo y Habilidades Directivas en la Empresa
Módulo de Dirección General de la Empresa

El material del programa modular está formado por tres módulos, cada uno de los cuales tiene 20 créditos:

- Para obtener el título de **Experto Universitario en Dirección de los Recursos Humanos en la Empresa** (que tiene 20 créditos), hade cursarse el módulo del mismo título.
- Para obtener el título de **Experto Universitario en Comportamiento Organizativo y Habilidades Directivas en la Empresa** (que tiene 20 créditos), ha de cursarse el módulo del mismo título.

- Para obtener el título de **Experto Universitario en Dirección General de la Empresa** (que tiene 20 créditos), ha de cursarse el módulo del mismo título.
- Para obtener el título de **Máster en Dirección de Recursos Humanos en la Empresa** (que tiene 60 créditos), han de cursarse los tres módulos de estudio, es decir, obtener los tres títulos de Experto y realizar un trabajo de fin de Máster (véase indicaciones al respecto en el apartado 6.3).

2.3. Posibles itinerarios para alcanzar la titulación de Máster

Como se ha señalado, para alcanzar la titulación de Máster se han de cursar los tres módulos (obtenerse los tres títulos de Experto Universitario), y ello puede hacerse:

1. Cursando los tres en un solo año académico
2. Repartiéndolos en dos años (cursando dos módulos en un año, sea el primero o el segundo, y el tercero en el otro año)
3. Repartiéndolos en tres años (cursando un módulo cada año).

El programa está diseñado de modo que puedan cursarse los tres módulos (obtener los tres Títulos de Experto y el MBA) en un solo curso, pero la estructura modular deja al estudiante la libertad de elección.

Tal elección dependerá del tiempo de que disponga el alumno para dedicarlo al estudio. Cursar un módulo comporta obtener la titulación de Experto Universitario correspondiente.

No existen relaciones de precedencia entre los tres módulos pues hay personas que no se plantean acceder a la titulación de Máster, sino que tienen interés por cursar sólo uno de los módulos, es decir, acceder a una única titulación de Experto Universitario concreta. Por consiguiente, los tres módulos pueden cursarse en cualquier orden, si bien lo más razonable, para quien desea hacer el MBA completo, es realizar los tres módulos en la secuencia en que se han ordenado (primero el módulo 1, luego el 2 y, finalmente, el 3).

Si, en un año académico, se estudian dos o más Cursos de Experto, éstos se siguen **simultáneamente** (no uno tras otro en el año), como si tratase de asignaturas de curso completo.

3. Destinatarios, requisitos administrativos de admisión y titulación

Como se ha señalado, este programa tiene como destinatarios a todos cuantos son responsables de personas en la empresa, o esperan tener esa responsabilidad en el futuro: tanto a quienes tienen enfocada su carrera profesional en el ámbito de la dirección de recursos humanos, como a quienes necesitan este tipo de formación para su promoción y desarrollo dentro de la empresa en la que desempeñan su actividad.

En el primer Curso de Experto (Dirección de los Recursos Humanos en la Empresa) se estudian las actividades que comporta la dirección de RRHH: planificación, selección, orientación, ubicación, formación, etcétera.

En el segundo Curso de Experto (Comportamiento Organizativo y Habilidades Directivas) se estudian las distintas facetas que hacen

referencia al comportamiento de las personas en las empresas y las habilidades para dirigir ese comportamiento hacia los objetivos de la empresa.

En el tercero (Dirección General) se realiza una revisión de las distintas funciones directivas (financiación, producción, marketing y recursos humanos) que resulta particularmente útil a los directivos de recursos humanos para que conozcan los distintos tipos de problemas que se plantean en la empresa y las herramientas existentes para su resolución, obteniendo, además, el vocabulario imprescindible para comunicarse con otros profesionales. Este Curso tiene interés también para cualquier profesional que precise estos conocimientos y que no cuente con este tipo de formación.

Dado que el Máster está integrado por tres cursos de Experto, es importante conocer los **requisitos mínimos de admisión en los cursos de Experto Universitario**:

- Estar en posesión de un título de Graduado, Licenciado, Diplomado, Ingeniero Técnico o Arquitecto Técnico.

De forma excepcional y previo informe favorable del director del curso, el Rectorado podrá eximir del requisito previo de la titulación. Los estudiantes deberán presentar un curriculum vitae de experiencias profesionales que avalen su capacidad para poder seguir el curso con aprovechamiento y disponer de acceso a la universidad según la normativa vigente (selectividad, FP de grado superior, Pruebas de acceso para mayores de 25 años...).

El estudiante que desee matricularse en algún curso del Programa de Postgrado sin reunir los requisitos de acceso podrá hacerlo aunque, en el supuesto de superarlo, no tendrá derecho al título propio, sino a un certificado de aprovechamiento.

- Quienes tengan titulación extranjera homologada en España pueden matricularse directamente.

Quienes no hayan homologado su titulación extranjera, necesitarán un permiso del Vicerrectorado de Educación Permanente de la UNED. Para ello, al solicitar su matrícula por Internet indicando que su titulación es extranjera, se les solicitará que remitan a la Fundación UNED por correo postal:

1. Una simple carta exponiendo los motivos por los que desea hacer el Curso y solicitando autorización (no hay modelo oficial).
2. Una copia **compulsada** de la titulación universitaria. La compulsa debe estar realizada por un organismo oficial o notario.
3. Un breve currículum.

No obstante, ha de saberse que la titulación mínima exigida para los cursos de **Máster** es de Graduado, Licenciado, Diplomado, Ingeniero Técnico o Arquitecto Técnico. En ningún caso se autoriza la matrícula para los Cursos de Máster a quienes no presenten esa titulación.

Este programa de estudios da lugar a cuatro titulaciones: tres de Experto Universitario y una de Máster. La titulación correspondiente al Máster es "Máster en Dirección de los Recursos Humanos en la Empresa". Es un título propio de la UNED (no es un máster de investigación, por lo que no da acceso directo a estudios de Doctorado) emitido por el Rectorado de la Universidad. La UNED es una Universidad Pública española.

4. Instrucciones de matriculación.

El plazo de matriculación comienza en septiembre.

Para la matriculación se puede ir directamente a la Web del Máster en la UNED:

https://formacionpermanente.uned.es/tp_actividad/actividad/direccion-de-los-recursos-humanos-en-la-empresa

Una vez en la página del Máster, solamente hay que seguir las instrucciones de matriculación que aparecen al pinchar en la casilla superior derecha donde pone “**solicitud de matrícula online**” (hasta septiembre pone “la matrícula no está abierta”).

El Curso es gestionado administrativamente por la Fundación General de la UNED, que es donde se ocupan de la matriculación. Sobre los trámites concretos de matriculación en casos peculiares, la información ha de solicitarse en la propia Fundación:

<https://www.fundacion.uned.es/contacto>

La dirección de la Fundación UNED es:

c/ Guzmán el Bueno, 133 - Edificio Germania, 1ª planta
28003 Madrid

Y su teléfono:

(+34) 91 386 72 75

5. Organización del curso académico

Tanto el material didáctico como el procedimiento de apoyo están pensados para que el alumno pueda compatibilizar el estudio con sus obligaciones profesionales y familiares.

5.1. Calendario

El curso se distribuye según el siguiente calendario:

- Comienzo del primer trimestre: enero
- Finalización del primer trimestre: marzo
- Comienzo del segundo trimestre: abril
- Finalización del segundo trimestre: junio
- Prueba de recuperación y final del curso: septiembre

Existen **dos pruebas ordinarias**, cada una de las cuales consta aproximadamente de la mitad del programa, y que se realizan al final de los respectivos trimestres. Estas pruebas se efectúan en la Plataforma Educativa de la UNED (por Internet).

En septiembre se realiza una nueva prueba para los alumnos que no hayan superado alguna de las anteriores o ambas.

5.2. Tutorías

Las tutorías tienen por objeto facilitarle las consultas y resolverle las dudas que el estudio del material didáctico pueda suscitarle. Además, puede consultar cualquier otro asunto relacionado con el

Curso como, por ejemplo, sesiones presenciales, evaluaciones, etc.

Se establece un servicio de tutorías telefónicas, así como la posibilidad de utilización del correo postal, y del correo electrónico.

A estos efectos se consideran no lectivos:

- Del 1 al 8 de enero
- Semana Santa
- Del 15 de julio al 31 de agosto

Una vía de comunicación cada vez menos utilizada es el **correo postal**:

CONSULTAS POR CORREO

Equipo Docente del Curso

Programa Modular en Dirección de los Recursos Humanos en la Empresa.

**Departamento de Organización de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. UNED.
Pº Senda del Rey, nº 11
28040 Madrid**

La vía más utilizada por los estudiantes y profesores actualmente es, sin lugar a duda, el **correo electrónico**:

CONSULTAS POR CORREO ELECTRÓNICO

mdrh.empresa@cee.uned.es

El correo electrónico es el procedimiento más rápido de consulta y el que suele resultar más cómodo para el estudiante puesto que puede hacer

las consultas en cualquier momento. Si es preciso, o el alumno lo considera conveniente, el profesorado se pone en contacto telefónico posteriormente con el alumno a los números que éste señaló en su matrícula o en el que indique en el correo de la consulta. Por ese medio también se puede concertar una consulta presencial en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UNED.

5.3. Plataforma web.

La relación entre profesores y alumnos se efectúa también a través de la Plataforma virtual, que cuenta con los medios habituales en este instrumento: correo, foro de debate, herramientas de evaluación, tablón de noticias, calificaciones, etcétera.

La Plataforma de la UNED está especialmente diseñada para los procesos de aprendizaje, por lo que su utilización es muy sencilla. No obstante, está previsto que los propios profesores resuelvan las dudas que puedan surgir sobre el funcionamiento de la plataforma.

Como ya se ha señalado, los exámenes, o pruebas de evaluación, se realizan a través de la Plataforma.

5.4. Sesiones presenciales voluntarias

Tienen por objeto establecer un contacto más directo entre los estudiantes y los profesores del Curso, así como el intercambio de ideas con sus compañeros. Un segundo objetivo es motivarles a perseverar en el estudio.

En cada sesión pronuncia una conferencia un profesor del curso, sobre alguno de los temas del programa o relacionado con él, o bien un profesional o profesor de reconocido prestigio sobre alguna cuestión

relevante o de actualidad.

Dada la dispersión geográfica de los estudiantes, la asistencia a estas sesiones presenciales es **siempre voluntaria**, y se celebran en las salas que a tal efecto tiene la UNED, en el Pº Senda del Rey, Madrid 28040 (en las inmediaciones de El Puente de los Franceses.).

Oportunamente se les comunicará el tema de cada conferencia, el conferenciante, y la confirmación de la fecha y hora de estas sesiones.

Las sesiones presenciales pueden seguirse online y además son grabadas, de modo que los no asistentes puedan seguirlas por Internet a través del sistema específico propio de la UNED (CanalUNED).

5.5. Consultas administrativas

Este tipo de consultas (sobre matriculación, pagos, etc.) deben dirigirse a la Fundación General de la UNED

Como también se señaló antes, la dirección de la Fundación UNED es:

c/ Guzmán el Bueno, 133 - Edificio Germania, 1ª planta
28003 Madrid

siendo su página web de información de contacto:

<https://www.fundacion.uned.es/contacto>

Y su teléfono:

(+34) 91 386 72 75

6. Orientaciones didácticas

El Programa tiene por objeto prepararle en las modernas técnicas de la Dirección de Recursos Humanos tanto teóricas como prácticas, ya que se incluyen numerosos ejemplos y casos que le ayudarán a comprender los conceptos teóricos. No se pretende que memorice este material, sino que lo comprenda y sea capaz de relacionar unos temas con otros.

6.1. Material didáctico

Todo el material necesario para el adecuado seguimiento del Curso, formado por el módulo o módulos mencionados que corresponda, se pone a disposición del alumno en la plataforma educativa, en formato digital, de donde es posible descargarlo en papel o en el formato digital deseado. Ha sido elaborado por los profesores de acuerdo con la metodología propia de la enseñanza a distancia. El material, que ha sido totalmente renovado para este año, sigue punto por punto el programa del curso, sin que sea necesario acudir a otras referencias bibliográficas.

He aquí los temas del material (el detalle de cada tema se encuentra en el apartado 9 de esta guía, en el que se recoge el programa o temario analítico):

I - MÓDULO DE DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA:

1. La dirección estratégica de los recursos humanos
2. Planificación y organización del trabajo
3. Atracción y selección del talento
4. Incorporación, movilidad y desvinculación
5. Formación y desarrollo
6. Carreras, talento y sucesión
7. La gestión del desempeño
8. Compensación y beneficios

9. La relación laboral, la nómina y la Seguridad Social
10. La gestión por competencias
11. Relaciones laborales, bienestar y analítica de personas
12. Auditoría y control de la dirección de recursos humanos
13. La dirección internacional de recursos humanos establecimiento de remuneraciones

II - MÓDULO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO Y HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA EMPRESA.

II.1. Comportamiento Organizativo:

1. Fundamentos del comportamiento organizativo
2. El individuo en la organización
3. La motivación en el trabajo
4. El diseño del trabajo y el comportamiento
5. Grupos y equipos de trabajo
6. Poder, política y conflicto en la organización
7. La cultura organizativa
8. El cambio y el desarrollo organizativo
9. La estructura y el diseño organizativo
10. Aprendizaje, conocimiento y comportamiento

II.2. Habilidades directivas:

1. El trabajo directivo
2. La toma de decisiones
3. La comunicación directiva
4. El liderazgo
5. Motivación y compromiso desde la dirección
6. La dirección de equipos
7. Negociación y gestión del conflicto
8. La dirección del cambio
9. Las habilidades personales del directivo
10. Coaching, mentoría y desarrollo de personas
11. Influencia, poder personal y ética directiva
12. La excelencia en la gestión
13. Las personas en las organizaciones excelentes
14. Calidad, mejora continua e innovación
15. Ética empresarial y responsabilidad social

III - MÓDULO DE DIRECCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1. La empresa y su entorno.
2. Función de dirección, estrategia y crecimiento.
3. Toma de decisiones. Instrumentos de planificación, programación y control.
4. La función financiera I: elementos de financiación y contabilidad.
5. La función financiera II: las inversiones y su selección. La rentabilidad de las inversiones.
6. La función financiera III: las fuentes de financiación y su selección. El

coste del capital.

7. La función de producción I: la función productiva de la empresa y el proceso de producción.

8. La función de producción II: la capacidad de producción.

9. La función de producción III: la logística.

10. La función comercial I: el mercado, la demanda y el presupuesto mercadotécnico

11. La función comercial II: el producto y el precio.

12. La función comercial III: comunicación externa y distribución.

13. La función de recursos humanos (RRHH) I: contenidos.

14. La función de RRHH II: actividades.

15. La función de RRHH III: dirección internacional de RRHH

Le recomendamos que haga un esfuerzo continuo, con objetivos periódicos (semanales, quincenales, mensuales...) desde que disponga del material didáctico hasta la finalización del curso. En función de su tiempo disponible para el estudio elabore un calendario realista que le permita cubrir todo el temario. Junto con el material, dispondrá de un calendario académico orientativo.

Procure establecer una rutina de estudio, ya sea diaria, semanal, etc., según sus preferencias; haga del estudio un hábito. Evite el principal origen del fracaso en el estudio: el “mañana empiezo” de todos los días.

Dado que no se trata tanto de que memorice los contenidos, como de que los comprenda y los relacione, un proceso convencional de estudio de un tema del programa puede ser el siguiente:

1. En primer lugar, repase el índice.
2. En segundo lugar, lea detenidamente el tema. Puede ir anotando los conceptos e ideas fundamentales y detenerse mentalmente en cada uno de ellos para confirmar su comprensión. Destaque las dudas de esa primera lectura e intente resolverlas. En muchos casos, unas páginas después, el lector encuentra la clave que le permite despejar una duda que había surgido a priori.

3. Una segunda lectura, le permitirá ir afianzando los conceptos. Destaque las dudas e intente resolverlas con cualquiera de los procedimientos que pondremos a su disposición.
4. Con las dudas ya despejadas, una última lectura le ayudará a fijar las ideas clave del tema, permitiéndole aclarar algún aspecto en el que no reparó en las primeras lecturas.

En el material didáctico, al final de cada uno de los temas del programa se recogen unas preguntas que le permitirán comprobar su grado de asimilación.

6.2. Pruebas de evaluación en la plataforma

Cada módulo se califica mediante dos evaluaciones objetivas (*test*): una por cada trimestre. Estas pruebas ordinarias se realizan a través de la plataforma virtual. Recuerde las claves obtenidas al matricularse. El profesorado le remitirá las indicaciones que le permitirán el acceso, y el contenido de cada módulo que se corresponde con cada prueba según el Curso que esté realizando.

El alumno dispone al menos de tres días completos para que pueda realizar cada prueba en el momento que le resulte más conveniente, y dispone de dos horas para completarla.

Si, por ejemplo, un estudiante sigue dos Cursos de Experto, al llegar las fechas correspondientes a la primera prueba, deberá realizar dos exámenes: uno por cada Curso. Para facilitar su realización, cada prueba se pone a disposición de los estudiantes durante tres días en la plataforma educativa, de modo que quien sigue los tres Cursos puede realizar la prueba de un Curso un día, la de otro al día siguiente, y la del tercero en el tercer día.

El sistema genera la calificación de la prueba de forma inmediata a su contestación, de modo que el alumno conoce su calificación inmediatamente.

También está prevista la realización presencial de las pruebas en caso de que algún alumno no pueda o no quiera utilizar Internet. En este caso, deberá comunicárselo con antelación a la dirección del Curso.

Los alumnos que suspenden alguna de las pruebas ordinarias, cuentan con otra oportunidad en la prueba de septiembre.

6.3. Trabajo de fin de máster

Los estudiantes que deseen obtener el título de Máster, además de finalizar los tres módulos (es decir, cursar los tres títulos de Experto Universitario), deben realizar un trabajo de fin de máster (TFM).

El estudiante puede elegir para el TFM entre una de las siguientes modalidades:

Opción A: Un trabajo que consiste en aplicar a una empresa (real o ficticia), cualquiera de los aspectos teóricos que se desarrollan en el programa modular. El estudiante elegirá una temática y deberá aplicarla a un caso práctico (por ejemplo, puede realizar un análisis de un puesto de trabajo; un sistema de información de recursos humanos; un análisis real de indicadores para la evaluación del desempeño, etc.). Por supuesto, también es realizable un caso práctico completo sobre una empresa, por ejemplo, desde una perspectiva estratégica.

Opción B: Realización de una memoria tras la visualización de alguno de los seminarios impartidos a lo largo del programa, tanto del año en

curso como de cursos anteriores que se recogerán en la plataforma virtual.

Opción C: Propuesta de trabajo por parte del estudiante de un tema a su elección. En este caso el estudiante deberá comunicar antes del mes de abril, una propuesta de TFM, que deberá contar con el visto bueno del equipo docente.

La fecha tope de entrega para la convocatoria ordinaria será el 15 de junio, y para la extraordinaria el 15 de septiembre.

7. Profesorado

El profesorado del Máster lo componen los siguientes profesores:

Dr. Eduardo Pérez Gorostegui

Licenciado y Doctor en CC. Económicas y Empresariales. Licenciado y Doctor en Derecho. Catedrático emérito de Organización de Empresas. Colaborador Honorífico de la UNED

Ha sido Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UNED y Director de su Departamento de Organización de Empresas.

Ha publicado multitud de artículos, libros y trabajos especializados sobre temas empresariales. Ha impartido docencia en diversas instituciones universitarias públicas y privadas, nacionales y extranjeras. En la UNED ha dirigido e impartido docencia en doctorado y en programas de postgrado sobre Dirección de Recursos Humanos, Comportamiento Organizativo, Habilidades Directivas, Finanzas, Mercado de Valores, Marketing, Producción, y Economía y Administración de Empresas.

Dra. Beatriz Rodrigo Moya (Directora).

Licenciada y Doctora en CC. Económicas y Empresariales. Ha sido Directora del Departamento de Organización de Empresas de la UNED, Vicerrectora Adjunta de Extensión Universitaria y Vicedecana de su Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Ha publicado numerosos artículos, libros y trabajos especializados sobre temas empresariales. Ha impartido docencia en diversas instituciones universitarias. En la UNED dirige e imparte docencia en grado, doctorado y programas de postgrado sobre Dirección Estratégica, Política de Empresa, Dirección de los Recursos Humanos, Comportamiento Organizativo, Habilidades Directivas, Finanzas, Marketing, Producción y Economía y Administración de Empresas.

Colaboradores:

El Curso cuenta con profesionales de prestigio y con profesores relevantes de diversas universidades, que colaboran en la elaboración del material y en las sesiones presenciales

Algunos de los colaboradores que han participado e impartido conferencias, son:

D. Santiago de Rodrigo, exDirector General del Banco Uno-e

Dr. Ricardo Palomo Zurdo, Catedrático de la Universidad San Pablo CEU, Decano de su Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Dr. Fernando Casani y Díaz de Navarrete, Ex-gerente de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM), Profesor Titular de esa Universidad, Secretario Académico del Instituto Interuniversitario de "Investigación Avanzada sobre Evaluación de la Ciencia y la Universidad" (INAECU)" de la UAM y de la Universidad Carlos III de Madrid y Director de la Asociación para el desarrollo del Campus de Excelencia Internacional UAM+CSIC.

Dr. José Manuel Piñeiro Becerra, Subdirector General del Grupo Banco Popular Español, y Director General del Área de Gestión de Activos del Grupo.

Dr. Víctor Manuel Martín Martínez, Team Manager del sector de General Ledger-Reporting del Daimler Group Services.

Dr Julio Navío Marco, Licenciado y Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales (ADE), Ingeniero de Telecomunicación, directivo en materia de desarrollo de negocio, marketing y estrategia de diversas empresas del área de tecnologías de la información y las comunicaciones, Catedrático de Organización de Empresas.

Dr. Jesús Morcillo Marco García, Controller Financiero de JANSSEN-CILAG (división farmacéutica de Johnson&Johnson).

Dr. Carlos García-Gutiérrez Fernández, Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad Complutense de Madrid, Exdirector de la Escuela de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense.

Dr. Juan Ramón Campos Blazquez. Profesor de la Universidad Autónoma de Madrid. Con más de 25 años de experiencia profesional en el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, tanto en el entorno corporativo (Alcatel, Data General, Microsoft y Lucent Technologies) como en el del emprendimiento (Telisma, VIDA Software,...).

D. Raimundo Martín Mayoral, empresario. Ha sido miembro del Consejo de NGC Partners (Energía) y de LH Strategic Partners (Head Hunter Suizo especializado en finanzas). Senior Advisor con el mayor banco de Latinoamérica para su expansión en España (BTG Pactual), para NUVIX Consulting y ARMANEXT (líder español para la financiación de PYMES). Trabajó como Director General y miembro del Consejo de Mirabaud, y anteriormente en multinacionales como Lehman Brothers, Allianz, Fidelity, Franklin Templeton.

8. Finalización del Curso y obtención del Título

El Curso finaliza en **septiembre**. En ese momento se le enviará la calificación final con un certificado provisional acreditativo de haber realizado el mismo.

La expedición del Título o Títulos acreditativos del Curso o Cursos

que haya realizado corre a cargo de la Universidad, a través del Vicerrectorado de Educación Permanente.

9. Temario

Seguidamente se recogen los programas de los tres Cursos, que coinciden con los índices de los módulos correspondientes.

MODULO 1 DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA:

TEMA 1. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Introducción

1. Los recursos humanos como recurso estratégico

- 1.1. La estrategia y el origen de la ventaja competitiva*
- 1.2. Recursos y capacidades*
- 1.3. Las condiciones de la ventaja competitiva sostenible*
- 1.4. Por qué las personas cumplen esas condiciones*
- 1.5. Una objeción frecuente*
- 1.6. Personas y recursos*
- 1.7. Capital humano, capital social y capital organizativo*

2. La dirección estratégica de los recursos humanos

- 2.1. Concepto*
- 2.2. De la administración de personal a la dirección estratégica*
- 2.3. Ajuste vertical y ajuste horizontal*
- 2.4. La arquitectura de recursos humanos*
- 2.5. Enfoques universalista, contingente y configuracional*
- 2.6. El proceso de formulación de la estrategia de recursos humanos*

3. Objetivos y funciones de la dirección de recursos humanos

- 3.1. El objetivo general*
- 3.2. Los cuatro tipos de objetivos*
- 3.3. Las funciones de la dirección de recursos humanos*
- 3.4. Los destinatarios de la función y sus expectativas*

4. El departamento de recursos humanos

- 4.1. *Quién dirige a las personas*
- 4.2. *Aparición y crecimiento del departamento*
- 4.3. *Autoridad de línea, de asesoramiento y funcional*
- 4.4. *El conflicto entre línea y asesoramiento*
- 4.5. *La externalización de actividades*
- 4.6. *La función de recursos humanos en la pequeña y mediana empresa*

5. La dirección de recursos humanos como sistema

- 5.1. *El enfoque de sistemas*
- 5.2. *Un ejemplo de análisis sistémico*
- 5.3. *Actuación reactiva y actuación anticipada*
- 5.4. *Los sistemas de trabajo de alto rendimiento*
- 5.5. *La cadena de valor de las personas*

6. El papel estratégico de la función de recursos humanos

- 6.1. *Los papeles del responsable de recursos humanos*
- 6.2. *Condiciones para el ejercicio del papel estratégico*
- 6.3. *La medición de la contribución*
- 6.4. *La función ante los grandes cambios del entorno*
- 6.5. *Errores frecuentes en la aspiración estratégica*

7. Digitalización e inteligencia artificial en la dirección de recursos humanos

- 7.1. *La digitalización de la función*
- 7.2. *La analítica de personas*
- 7.3. *Aplicaciones de la inteligencia artificial*
- 7.4. *Límites, riesgos y gobierno*
- 7.5. *El equilibrio entre tecnología y criterio profesional*
- 7.6. *El efecto de la digitalización sobre la propia función*

TEMA 2. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Introducción

1. La planificación de los recursos humanos

- 1.1. *Concepto y objeto*
- 1.2. *Las consecuencias de no planificar*
- 1.3. *El papel de la planificación en la estrategia*
- 1.4. *Horizontes temporales*
- 1.5. *Enfoques de la planificación*
- 1.6. *Condiciones de eficacia y límites*

2. La previsión de necesidades de personal

- 2.1. *La estructura del problema*
- 2.2. *Métodos de previsión de la demanda*

- 2.3. El análisis de la oferta interna*
- 2.4. El análisis de la oferta externa*
- 2.5. La planificación por escenarios*

3. El inventario de recursos humanos y la planificación de plantillas

- 3.1. Del inventario de datos al inventario de competencias*
- 3.2. El sistema de información de recursos humanos*
- 3.3. El dimensionamiento de la plantilla*
- 3.4. Planes de acción ante el déficit*
- 3.5. Planes de acción ante el superávit*
- 3.6. El coste de la asimetría*

4. El análisis de puestos de trabajo

- 4.1. Concepto y utilidad*
- 4.2. La terminología del contenido del trabajo*
- 4.3. Métodos de obtención de información*
- 4.4. La descripción y la especificación del puesto*
- 4.5. Problemas frecuentes y garantías del proceso*

5. El diseño de puestos de trabajo

- 5.1. Concepto y decisiones que comprende*
- 5.2. Los cuatro enfoques del diseño del trabajo*
- 5.3. Ámbito, profundidad y especialización*
- 5.4. Rotación, ampliación y enriquecimiento*
- 5.5. El modelo de las características del puesto*
- 5.6. El enfoque sociotécnico y el diseño de equipos*

6. Nuevas formas de organización del trabajo

- 6.1. Del puesto al proceso*
- 6.2. Organización por proyectos y equipos ágiles*
- 6.3. Estructuras basadas en competencias*
- 6.4. El ajuste individual del trabajo*
- 6.5. La plantilla flexible*

7. Trabajo híbrido, flexibilidad y teletrabajo

- 7.1. Modalidades y conceptos*
- 7.2. El marco normativo español del trabajo a distancia*
- 7.3. El diseño de la política de trabajo híbrido*
- 7.4. Efectos sobre la productividad y sobre la equidad*
- 7.5. El derecho a la desconexión digital*

8. Digitalización y planificación estratégica de plantillas

- 8.1. La planificación estratégica de plantillas*

- 8.2. La analítica aplicada a la planificación*
- 8.3. Planificación de capacidades ante la automatización*
- 8.4. Gobierno y límites de la decisión automatizada*
- 8.5. La planificación como proceso periódico*

TEMA 3. ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DEL TALENTO

Introducción

1. El reclutamiento y la atracción del talento

- 1.1. Concepto y posición en el proceso*
- 1.2. La decisión de cubrir o no el puesto*
- 1.3. El perfil de exigencias del puesto*
- 1.4. El mercado de trabajo de referencia*
- 1.5. Reclutamiento con medios propios o con apoyo externo*

2. Fuentes internas y externas de reclutamiento

- 2.1. La elección entre buscar dentro o fuera*
- 2.2. Movilidad horizontal y promoción vertical*
- 2.3. Ventajas y precauciones del reclutamiento interno*
- 2.4. Las fuentes externas*
- 2.5. Portales de empleo, redes profesionales y presencia digital*
- 2.6. Empresas de selección, búsqueda directa y trabajo temporal*

3. La marca de empleador y la propuesta de valor al empleado

- 3.1. Concepto de marca de empleador*
- 3.2. La propuesta de valor al empleado*
- 3.3. La construcción de la marca de empleador*
- 3.4. La coherencia con la realidad interna*
- 3.5. La reputación en línea de la organización*
- 3.6. La experiencia del candidato*

4. La selección de personas

- 4.1. Concepto y objeto*
- 4.2. El proceso de selección*
- 4.3. La preselección o criba curricular*
- 4.4. La fiabilidad y la validez*
- 4.5. El coste de los errores de selección*

5. Técnicas e instrumentos de selección

- 5.1. Criterios para elegir los instrumentos*
- 5.2. Las pruebas profesionales*
- 5.3. Las pruebas de capacidad cognitiva y los tests de aptitudes*
- 5.4. Los cuestionarios de personalidad*

5.5. Las pruebas situacionales y los centros de evaluación

5.6. Las referencias y la verificación de la información

5.7. La capacidad predictiva comparada

6. La entrevista de selección

6.1. Naturaleza y funciones

6.2. Tipos de entrevista

6.3. La entrevista estructurada

6.4. La entrevista por competencias y la entrevista conductual

6.5. La preparación y el desarrollo

6.6. Errores y sesgos del entrevistador

6.7. El cierre y la decisión

7. La selección digital

7.1. El alcance de la digitalización

7.2. Portales de empleo y páginas corporativas

7.3. Los sistemas de seguimiento de candidaturas

7.4. La videoentrevista y la entrevista asíncrona

7.5. Pruebas en línea, gamificación y evaluación por competencias

8. La inteligencia artificial en la selección

8.1. Qué aporta y dónde se ha implantado

8.2. El cribado y la ordenación automatizada de candidaturas

8.3. Asistentes conversacionales y automatización de la relación

8.4. Los límites del análisis de vídeo y de voz

8.5. La intervención humana como condición

9. Ética, sesgos y protección de datos en la selección

9.1. La igualdad de trato y la prohibición de discriminación

9.2. El sesgo algorítmico

9.3. El Reglamento (UE) 2024/1689 y el régimen de alto riesgo

9.4. La protección de los datos personales

9.5. Información a la representación de los trabajadores y transparencia

TEMA 4. INCORPORACIÓN, MOVILIDAD Y DESVINCULACIÓN

Introducción

1. La incorporación a la organización

1.1. El primer día como continuación del proceso de selección

1.2. Las expectativas del recién incorporado y la disonancia inicial

1.3. El coste de la rotación temprana

1.4. La autoeficacia y su papel en la adaptación

1.5. Un proceso de responsabilidad compartida

2. Los programas de acogida

- 2.1. Concepto y objetivos*
- 2.2. Contenidos del programa*
- 2.3. Fases y duración*
- 2.4. Responsables y reparto de tareas*
- 2.5. Errores frecuentes*
- 2.6. La acogida en entornos remotos e híbridos*
- 2.7. Ventajas demostradas y seguimiento posterior*

3. La socialización organizativa

- 3.1. Concepto*
- 3.2. Las etapas de la socialización*
- 3.3. Las tácticas de socialización*
- 3.4. El contrato psicológico*

4. La ubicación y la adaptación al puesto

- 4.1. Concepto de ubicación*
- 4.2. Ajuste persona-puesto y ajuste persona-organización*
- 4.3. Ubicación y productividad*
- 4.4. El seguimiento del desempeño inicial*
- 4.5. El período de prueba*

5. La movilidad interna

- 5.1. Concepto y funciones*
- 5.2. Movilidad horizontal, vertical y descendente*
- 5.3. Movilidad funcional y geográfica*
- 5.4. La rotación planificada*
- 5.5. Los mercados internos de empleo*
- 5.6. Transparencia en la publicación de vacantes*

6. La promoción y el desarrollo interno

- 6.1. Concepto y funciones de la promoción*
- 6.2. Mérito y antigüedad*
- 6.3. El principio de Peter*
- 6.4. Promoción y equidad*
- 6.5. La promoción sin cambio de nivel jerárquico*
- 6.6. Las carreras profesionales duales*

7. La retención del talento

- 7.1. Concepto y delimitación*
- 7.2. Rotación deseada y no deseada*
- 7.3. El análisis de las causas*
- 7.4. Las entrevistas de permanencia*

7.5. Factores de retención más allá de la retribución

7.6. Los planes de acción

8. La desvinculación y la gestión de la salida

8.1. Tipos de desvinculación

8.2. La dimisión

8.3. La jubilación y las salidas anticipadas

8.4. La extinción por causas objetivas y el despido

8.5. El despido colectivo

8.6. La entrevista de salida

8.7. La recolocación

8.8. La red de antiguos empleados y la marca de empleador

TEMA 5. FORMACIÓN Y DESARROLLO

Introducción

1. La formación y el desarrollo en la empresa

1.1. Concepto de formación

1.2. Formación, desarrollo y aprendizaje

1.3. La formación como inversión

1.4. Ventajas de la formación

1.5. La obsolescencia profesional

2. La detección de necesidades formativas

2.1. La necesidad de formación como brecha

2.2. Los tres niveles de análisis

2.3. Fuentes de información y técnicas de recogida

2.4. Quién interviene en la detección

2.5. Priorización de las necesidades detectadas

3. El diseño de los programas de formación

3.1. Los objetivos de aprendizaje

3.2. Contenidos y secuenciación

3.3. Los principios del aprendizaje adulto

3.4. Modalidad, recursos y presupuesto

3.5. El marco español de la formación programada y su financiación

4. Modalidades y métodos de aprendizaje

4.1. Presencialidad, distancia y modalidades mixtas

4.2. Microaprendizaje

4.3. Aprendizaje social y entre iguales

4.4. Métodos de aprendizaje activo

4.5. El modelo 70-20-10 y sus críticas

5. La formación en el puesto de trabajo

- 5.1. Concepto y secuencia*
- 5.2. Rotación de puestos y asignaciones*
- 5.3. La tutoría de un compañero experto*
- 5.4. La formación justo a tiempo (just in time learning)*

6. La evaluación de la formación

- 6.1. Por qué y cuándo se evalúa*
- 6.2. El modelo de Donald Kirkpatrick*
- 6.3. El retorno de la inversión*
- 6.4. La transferencia al puesto de trabajo*

7. Actualización y recualificación

- 7.1. Conceptos*
- 7.2. La vida útil de las competencias*
- 7.3. Planes de recualificación ante la automatización*
- 7.4. Itinerarios, certificación y credenciales*

8. Aprendizaje digital e inteligencia artificial

- 8.1. Plataformas de aprendizaje*
- 8.2. Sistemas adaptativos y recomendación de contenidos*
- 8.3. Tutores automatizados y generación de contenidos*
- 8.4. Analítica del aprendizaje*
- 8.5. Límites y riesgos*

TEMA 6. CARRERAS, TALENTO Y SUCESIÓN

Introducción

1. La carrera profesional

- 1.1. Concepto y conceptos afines*
- 1.2. De la carrera lineal a la carrera sin fronteras*
- 1.3. La carrera proteica*
- 1.4. Carreras horizontales y duales*
- 1.5. Una responsabilidad compartida*
- 1.6. Las anclas de carrera de Edgar H. Schein*

2. La gestión de carreras en la organización

- 2.1. Necesidades individuales y necesidades organizativas*
- 2.2. Lo que las personas valoran de sus carreras*
- 2.3. El papel del departamento de recursos humanos*
- 2.4. El papel del responsable directo*
- 2.5. Mapas de carrera y transparencia de itinerarios*
- 2.6. La autogestión de la carrera y el asesoramiento*

3. La gestión del talento

- 3.1. Un concepto con varias acepciones*
- 3.2. Enfoque inclusivo y enfoque exclusivo*
- 3.3. La segmentación de la plantilla y los puestos críticos*
- 3.4. Los programas de alto potencial y sus riesgos*
- 3.5. Condiciones para una gestión del talento defendible*

4. La identificación del potencial

- 4.1. Desempeño y potencial*
- 4.2. La matriz de nueve casillas y sus limitaciones*
- 4.3. Indicadores de potencial*
- 4.4. Procedimientos de evaluación del potencial*
- 4.5. Sesgos en la identificación del potencial*

5. Los planes de carrera y los planes individuales de desarrollo

- 5.1. Concepto y modalidades*
- 5.2. Elementos y documentación*
- 5.3. Fases de elaboración*
- 5.4. El plan individual de desarrollo*
- 5.5. Ejecución, dificultades y revisión*

6. Los planes de sucesión

- 6.1. Concepto y diferencia con la planificación de reemplazos*
- 6.2. Puestos incluidos y viveros de sucesores*
- 6.3. Cobertura, preparación y seguimiento*
- 6.4. La sucesión en la empresa familiar*
- 6.5. Los riesgos de la falta de previsión*

7. El desarrollo de directivos

- 7.1. Las competencias directivas*
- 7.2. El aprendizaje a partir de la experiencia*
- 7.3. Las asignaciones que desarrollan*
- 7.4. Programas de dirección y aprendizaje en la acción*
- 7.5. La evaluación del progreso*

8. Analítica y digitalización de la gestión del talento

- 8.1. La digitalización de los procesos de carrera*
- 8.2. Los mercados internos de talento*
- 8.3. Sistemas de recomendación de itinerarios*
- 8.4. Indicadores de talento y de riesgo de sucesión*
- 8.5. Límites éticos y jurídicos de la clasificación de personas*

TEMA 7. LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Introducción

1. De la evaluación del desempeño a la gestión del desempeño

- 1.1. El concepto de desempeño*
- 1.2. De la valoración puntual a la gestión continua*
- 1.3. Los objetivos del sistema*
- 1.4. El ciclo de gestión del desempeño*
- 1.5. Condiciones de un sistema eficaz*
- 1.6. Evaluación informal y evaluación formal*

2. Los sujetos de la evaluación

- 2.1. El responsable directo*
- 2.2. El departamento de recursos humanos*
- 2.3. El propio evaluado*
- 2.4. Compañeros, colaboradores y clientes*
- 2.5. La formación de los evaluadores*
- 2.6. La calibración de las valoraciones*

3. Objetivos y resultados

- 3.1. La dirección por objetivos*
- 3.2. Criterios de formulación de objetivos*
- 3.3. Los indicadores clave de resultado*
- 3.4. Objetivos y resultados clave*
- 3.5. La cascada de objetivos*
- 3.6. Riesgos de la evaluación exclusiva por resultados*

4. Métodos de evaluación basados en el desempeño pasado

- 4.1. Naturaleza y límites de los métodos retrospectivos*
- 4.2. Escalas gráficas de puntuación*
- 4.3. Listas de verificación y elección forzada*
- 4.4. El registro de incidentes críticos*
- 4.5. Escalas de valoración ancladas en comportamientos*
- 4.6. Métodos comparativos*
- 4.7. La distribución forzada y sus críticas*

5. Métodos orientados al futuro y evaluación multifuente

- 5.1. La orientación al futuro*
- 5.2. La autoevaluación*
- 5.3. La evaluación por competencias*
- 5.4. Los centros de evaluación*
- 5.5. La evaluación de 360 grados*
- 5.6. Errores frecuentes en la implantación de la evaluación multifuente*

6. La retroalimentación y la conversación de desempeño

- 6.1. Concepto y función de la retroalimentación*
- 6.2. Retroalimentación continua y revisión formal*
- 6.3. La preparación de la conversación*
- 6.4. Retroalimentación de refuerzo y de corrección*
- 6.5. Reacciones defensivas y enfoques de la conversación*
- 6.6. El seguimiento de los acuerdos*

7. Errores, sesgos y garantías del proceso

- 7.1. El origen de los errores de valoración*
- 7.2. Los errores más frecuentes*
- 7.3. Medidas de prevención*
- 7.4. La justicia procedimental*
- 7.5. Derecho de audiencia y de revisión*

8. Inteligencia artificial y control del desempeño

- 8.1. La analítica del desempeño*
- 8.2. La medición automatizada de la actividad*
- 8.3. Riesgos de la vigilancia continua*
- 8.4. El marco jurídico europeo*
- 8.5. Información a la representación de los trabajadores*
- 8.6. Supervisión humana y diseño responsable*

TEMA 8. COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

Introducción

1. La política retributiva

- 1.1. Concepto y objetivos*
- 1.2. La retribución total*
- 1.3. El equilibrio entre objetivos contradictorios*
- 1.4. Coherencia con la estrategia*

2. La valoración de puestos de trabajo

- 2.1. Concepto y finalidad*
- 2.2. Métodos no cuantitativos*
- 2.3. Métodos cuantitativos*
- 2.4. Los factores compensables*
- 2.5. Ventajas e inconvenientes de cada sistema*

3. La equidad interna y la estructura salarial

- 3.1. El concepto de equidad interna*
- 3.2. De la valoración a la curva salarial*
- 3.3. Bandas y niveles retributivos*

3.4. La posición dentro de la banda y los criterios de progresión

3.5. La compresión salarial y otras patologías de la estructura

4. La equidad externa y el estudio del mercado

4.1. La delimitación del mercado de referencia

4.2. Las fuentes de información salarial

4.3. La lectura de las encuestas retributivas

4.4. El posicionamiento respecto al mercado

4.5. La actualización de la estructura

5. La retribución variable

5.1. Finalidad y fundamento

5.2. Retribución variable a corto y a largo plazo

5.3. Modalidades individuales

5.4. Modalidades de equipo y de empresa

5.5. Condiciones para que un sistema de retribución variable funcione

5.6. Efectos indeseados

6. La retribución de directivos y los incentivos a largo plazo

6.1. Peculiaridades de la retribución directiva

6.2. Planes de acciones y opciones sobre acciones

6.3. Los problemas de agencia

6.4. Transparencia y control

7. Los beneficios sociales y la retribución flexible

7.1. Concepto y objetivos de la compensación indirecta

7.2. Clases de prestaciones

7.3. Los planes de previsión social y los seguros

7.4. La conciliación y los servicios a la persona

7.5. La retribución flexible y su tratamiento fiscal en España

7.6. La administración de los beneficios

8. Transparencia retributiva e igualdad

8.1. La brecha salarial

8.2. El registro retributivo y la auditoría retributiva

8.3. La valoración de puestos como instrumento de igualdad

8.4. La Directiva (UE) 2023/970 de transparencia retributiva

8.5. La comunicación de la política retributiva

9. La masa salarial y el control del coste laboral

9.1. Concepto y finalidad

9.2. El cálculo y su problemática

9.3. Los deslizamientos

9.4. El tanto de incremento y el presupuesto de personal

9.5. El control y el seguimiento

TEMA 9. LA RELACIÓN LABORAL, LA NÓMINA Y LA SEGURIDAD SOCIAL

Introducción

1. La administración de personal en la dirección de recursos humanos

1.1. Concepto y alcance

1.2. Relación con las demás actividades de la función

1.3. La exigencia de exactitud y las consecuencias de los errores

1.4. La externalización de la administración de personal

2. El contrato de trabajo

2.1. Concepto y notas características de la relación laboral

2.2. Los elementos esenciales del contrato

2.3. Forma, período de prueba y duración

2.4. Las modalidades contractuales vigentes

2.5. Los contratos formativos

2.6. Obligaciones formales de registro y comunicación

3. El tiempo de trabajo

3.1. La jornada y su distribución

3.2. Horas extraordinarias y horas complementarias

3.3. Descansos, vacaciones y festivos

3.4. El registro de jornada

3.5. Permisos, suspensiones y excedencias

4. La estructura de la nómina

4.1. El recibo de salarios como documento

4.2. El encabezamiento

4.3. El período de liquidación

4.4. Estructura general del documento

4.5. Entrega y conservación

5. Los devengos

5.1. Concepto

5.2. Las percepciones salariales y el salario base

5.3. Los complementos salariales

5.4. Las pagas extraordinarias

5.5. El salario en especie

5.6. El carácter consolidable de los complementos

5.7. Las percepciones no salariales

6. Las deducciones

- 6.1. Concepto y clases*
- 6.2. La cotización del trabajador y las bases de cotización*
- 6.3. El prorrateo de las pagas extraordinarias en la cotización*
- 6.4. La distribución de la cuota entre empresa y trabajador*
- 6.5. La retención a cuenta del impuesto sobre la renta*
- 6.6. Otras deducciones*

7. La cotización a la Seguridad Social desde la perspectiva de la empresa

- 7.1. Regímenes del sistema y encuadramiento*
- 7.2. Inscripción, afiliación, altas y bajas*
- 7.3. El sistema de liquidación directa*
- 7.4. El coste empresarial de la Seguridad Social*
- 7.5. Bonificaciones y reducciones*

8. La extinción de la relación laboral y el finiquito

- 8.1. Las causas de extinción*
- 8.2. El documento de liquidación y finiquito*
- 8.3. Los conceptos que integran el finiquito*
- 8.4. El preaviso y sus efectos*
- 8.5. Documentación que debe entregarse*

9. Digitalización y automatización de la administración de personal

- 9.1. Los sistemas de información de recursos humanos*
- 9.2. La integración con la gestión del tiempo y el portal del empleado*
- 9.3. Firma electrónica y automatización de procesos*
- 9.4. La inteligencia artificial aplicada a la nómina y a la detección de incidencias*
- 9.5. Límites, protección de datos y supervisión*

TEMA 10. LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Introducción

1. El concepto de competencia

- 1.1. El enfoque de rasgos y su crisis*
- 1.2. David C. McClelland y el desplazamiento del criterio*
- 1.3. Definiciones*
- 1.4. El modelo del iceberg*
- 1.5. Competencia, aptitud, conocimiento y rasgo*
- 1.6. Por qué el concepto resultó tan influyente*

2. Tipos y clasificación de competencias

- 2.1. Competencias técnicas y competencias de comportamiento*
- 2.2. Clasificación según el alcance organizativo*

2.3. Competencias umbral y competencias diferenciadoras

2.4. Los agrupamientos de competencias

2.5. Las competencias directivas

3. Los modelos de competencias

3.1. Concepto y finalidad

3.2. La derivación desde la estrategia

3.3. La cultura como segundo origen

3.4. El número adecuado de competencias

3.5. Modelos propios y modelos de catálogo

3.6. Condiciones de validez de un modelo

4. El diccionario de competencias y los perfiles competenciales

4.1. El diccionario como instrumento operativo

4.2. La definición de cada competencia

4.3. Los indicadores de conducta

4.4. Niveles de dominio y escalas de graduación

4.5. El perfil de exigencias del puesto

4.6. El ajuste entre la persona y el perfil

5. La metodología de construcción de un modelo

5.1. Quién debe participar

5.2. Las fases del proyecto

5.3. Las entrevistas de incidentes críticos

5.4. Los paneles de expertos y otras técnicas

5.5. La validación del modelo

5.6. La implantación gradual

5.7. Factores críticos de éxito y causas frecuentes de fracaso

6. La evaluación de competencias

6.1. Qué significa evaluar una competencia

6.2. Los instrumentos disponibles

6.3. Los centros de evaluación

6.4. Evaluación multifuente y autoevaluación

6.5. La brecha entre competencias exigidas y disponibles

6.6. Las aplicaciones a las políticas de personas

7. Las competencias digitales y las nuevas competencias

7.1. La competencia digital como competencia general

7.2. Los marcos europeos de competencia digital

7.3. Las competencias de datos

7.4. Competencias para el trabajo con inteligencia artificial

7.5. El peso creciente de las competencias transversales

7.6. Obsolescencia y renovación del modelo

8. Las organizaciones basadas en competencias y no en puestos

8.1. La crítica al puesto como unidad de gestión

8.2. La organización basada en habilidades

8.3. Los mercados internos de talento

8.4. Ventajas del enfoque

8.5. Dificultades de implantación

8.6. Estado actual del debate

TEMA 11. RELACIONES LABORALES, BIENESTAR Y ANALÍTICA DE PERSONAS

Introducción

1. Las relaciones laborales en la empresa

1.1. Concepto y alcance

1.2. Los sujetos

1.3. Modelos de relaciones laborales

1.4. La evolución en España

1.5. El papel de la dirección de recursos humanos

1.6. Relación individual y relación colectiva

2. La representación de los trabajadores y la negociación colectiva

2.1. Delegados de personal y comités de empresa

2.2. Secciones sindicales y delegados sindicales

2.3. Derechos de información y consulta

2.4. La estructura de la negociación colectiva en España

2.5. El contenido del convenio

2.6. Ámbito y vigencia

2.7. La preparación de la negociación desde la empresa

3. El conflicto colectivo y su resolución

3.1. Concepto y causas

3.2. Manifestaciones del conflicto colectivo

3.3. La huelga y el cierre patronal como marco de referencia

3.4. Los sistemas extrajudiciales de solución de conflictos

3.5. Mediación, conciliación y arbitraje

3.6. La prevención mediante la comunicación y la anticipación

4. La comunicación interna

4.1. Finalidad y funciones

4.2. Comunicación descendente, ascendente y horizontal

4.3. Canales y su elección

4.4. El plan de comunicación interna

- 4.5. *La comunicación en momentos críticos*
- 4.6. *La escucha organizativa y la medición del clima*

5. La seguridad y la salud en el trabajo

- 5.1. *El marco de la prevención de riesgos laborales*
- 5.2. *Obligaciones del empresario y derechos de las personas trabajadoras*
- 5.3. *Modalidades de organización preventiva*
- 5.4. *La evaluación de riesgos y la planificación*
- 5.5. *La cultura preventiva*
- 5.6. *Los riesgos psicosociales*

6. El bienestar y la calidad de vida en el trabajo

- 6.1. *Concepto y dimensiones*
- 6.2. *Salud física, mental y financiera*
- 6.3. *Estrés laboral y agotamiento profesional*
- 6.4. *Carga de trabajo, conciliación y corresponsabilidad*
- 6.5. *El derecho a la desconexión digital*
- 6.6. *Los programas de bienestar y la evidencia sobre su eficacia*

7. Diversidad, equidad e inclusión

- 7.1. *Concepto y fundamento*
- 7.2. *Dimensiones de la diversidad*
- 7.3. *Planes de igualdad y protocolos frente al acoso*
- 7.4. *Inclusión de las personas con discapacidad*
- 7.5. *Diversidad generacional y cultural*
- 7.6. *Sesgos en los procesos de personal*
- 7.7. *Medición y evidencia de resultados*

8. Métricas de recursos humanos y analítica de personas

- 8.1. *Por qué medir*
- 8.2. *Indicadores fundamentales*
- 8.3. *El cuadro de mando de recursos humanos*
- 8.4. *Los niveles de la analítica de personas*
- 8.5. *La calidad del dato*
- 8.6. *Correlación y causalidad*
- 8.7. *Límites éticos y protección de datos*
- 8.8. *La información no financiera y su reporte*

TEMA 12. AUDITORÍA Y CONTROL DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Introducción

1. El control de la función de recursos humanos

- 1.1. *El concepto de control aplicado a la función*

- 1.2. Control operativo y control estratégico*
- 1.3. La auditoría como instrumento de control global*
- 1.4. Objetivos y ventajas de la auditoría*
- 1.5. Las resistencias que encuentra la auditoría*

2. Tipos y ámbito de la auditoría

- 2.1. Tipos de auditoría según su objeto*
- 2.2. Auditoría interna y auditoría externa*
- 2.3. El ámbito organizativo, funcional y personal*
- 2.4. Auditoría del departamento, de la línea y de la satisfacción de las personas*
- 2.5. Alcance y limitaciones*

3. El proceso de auditoría

- 3.1. La planificación y la definición del alcance*
- 3.2. La recogida de información*
- 3.3. El análisis y el contraste de la evidencia*
- 3.4. Conclusiones y recomendaciones*
- 3.5. El seguimiento de las acciones acordadas*

4. Fuentes de información e instrumentos

- 4.1. Los registros y los sistemas de información*
- 4.2. Las entrevistas*
- 4.3. Los cuestionarios y las encuestas*
- 4.4. Grupos de discusión y observación*
- 4.5. El análisis documental y las referencias externas*
- 4.6. Muestreo y fiabilidad de la información*

5. Los criterios de evaluación y la comparación con referencias externas

- 5.1. La definición de estándares*
- 5.2. La comparación con el propio historial*
- 5.3. La comparación con los objetivos*
- 5.4. La comparación con otras organizaciones*
- 5.5. Las mejores prácticas y sus límites*

6. La auditoría de cumplimiento normativo

- 6.1. El alcance del cumplimiento en el ordenamiento español*
- 6.2. Igualdad, planes de igualdad y registro retributivo*
- 6.3. Prevención de riesgos laborales*
- 6.4. Protección de datos de las personas empleadas*
- 6.5. Canales internos de información, contratación y tiempo de trabajo*
- 6.6. Las consecuencias del incumplimiento*

7. El cuadro de mando y los indicadores de la función

- 7.1. La construcción del cuadro de mando de recursos humanos*
- 7.2. Tipos de indicadores*
- 7.3. La relación con el cuadro de mando integral*
- 7.4. Los efectos indeseados de una mala elección de indicadores*

8. El informe de auditoría y la analítica aplicada al control

- 8.1. Estructura y contenido del informe*
- 8.2. Destinatarios y comunicación de los resultados*
- 8.3. El plan de acción y su seguimiento*
- 8.4. La automatización del control y las alertas basadas en datos*
- 8.5. La inteligencia artificial en la detección de anomalías*
- 8.6. Las garantías éticas y jurídicas del control automatizado*

TEMA 13. LA DIRECCIÓN INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS

Introducción

1. La internacionalización de la empresa y sus consecuencias para la dirección de personas

- 1.1. Por qué las empresas se internacionalizan*
- 1.2. Las formas de entrada y las fases del proceso*
- 1.3. Coordinación y localización*
- 1.4. Las cuatro estrategias internacionales*
- 1.5. Las implicaciones sobre las políticas de personas*

2. Los modelos de dotación de personal internacional

- 2.1. Los cuatro enfoques de Perlmutter*
- 2.2. Empleados de la matriz, del país de destino y de terceros países*
- 2.3. Los criterios de elección*
- 2.4. Las consecuencias de cada opción*

3. La gestión intercultural

- 3.1. El concepto de cultura nacional*
- 3.2. Las dimensiones culturales de Geert Hofstede*
- 3.3. El proyecto GLOBE*
- 3.4. El modelo de Fons Trompenaars*
- 3.5. Distancia cultural y choque cultural*
- 3.6. La competencia intercultural*
- 3.7. Límites y críticas de los modelos de dimensiones*

4. La estructura de la función internacional de recursos humanos

- 4.1. La evolución de la estructura organizativa*
- 4.2. Centralización y descentralización de las políticas*
- 4.3. El cumplimiento normativo en distintas jurisdicciones*
- 4.4. El papel de la sede central y de las filiales*

5. La expatriación

- 5.1. Concepto de expatriado y modalidades de movilidad internacional*
- 5.2. Razones para expatriar*
- 5.3. La selección del candidato*
- 5.4. Competencias asociadas al éxito internacional*
- 5.5. La preparación previa*
- 5.6. La familia y su papel*
- 5.7. Las causas del fracaso y su coste*

6. La gestión del proceso de expatriación y la repatriación

- 6.1. Las etapas del proceso*
- 6.2. Los actores implicados*
- 6.3. La gestión operativa y el apoyo en destino*
- 6.4. La repatriación y el choque cultural inverso*
- 6.5. El aprovechamiento de la experiencia y la retención*

7. La retribución internacional

- 7.1. Los enfoques de retribución internacional*
- 7.2. El método de la hoja de balance*
- 7.3. Coste de vida, calidad de vida y primas*
- 7.4. Complementos, beneficios y lugar de pago*
- 7.5. Fiscalidad, Seguridad Social y reducción de costes*

8. La gestión global del talento

- 8.1. Identificación y desarrollo de directivos internacionales*
- 8.2. La movilidad como instrumento de desarrollo*
- 8.3. Equipos globales y trabajo transfronterizo*
- 8.4. Diversidad e inclusión en contextos internacionales*

MODULO 2: COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO Y HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA EMPRESA.

Parte 2.1. Comportamiento organizativo

TEMA 1. FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

Introducción

1. Concepto y alcance del comportamiento organizativo

- 1.1. Definición y objeto de estudio*
- 1.2. Los tres niveles de análisis*
- 1.3. Un campo multidisciplinar*

1.4. Utilidad para la dirección

1.5. Delimitación respecto de disciplinas próximas

2. Supuestos esenciales y método

2.1. El comportamiento como fenómeno observable y explicable

2.2. La naturaleza contingente de las explicaciones

2.3. El método científico aplicado al comportamiento

2.4. La dirección basada en la evidencia

2.5. Limitaciones de la investigación

3. Las organizaciones

3.1. Concepto y elementos

3.2. La organización como sistema abierto

3.3. Los subsistemas de la organización

3.4. Tipos de organizaciones

3.5. La eficacia organizativa y sus criterios

4. Las personas y las organizaciones

4.1. La relación de intercambio

4.2. El equilibrio entre contribuciones e incentivos

4.3. El contrato psicológico

4.4. Reciprocidad y expectativas mutuas

4.5. El incumplimiento del contrato psicológico

5. Las organizaciones y la sociedad

5.1. Una interdependencia recíproca

5.2. Legitimidad y presión institucional

5.3. Cambios sociales que afectan al comportamiento en el trabajo

5.4. Valores generacionales y expectativas sobre el trabajo

6. La evolución del pensamiento organizativo

6.1. La Revolución Industrial y el trabajo fabril

6.2. La dirección científica y la teoría administrativa

6.3. Los estudios de Hawthorne y la Escuela de Relaciones Humanas

6.4. Las teorías X e Y de Douglas McGregor

6.5. El enfoque de sistemas y el enfoque contingente

7. Perspectivas contemporáneas

7.1. La psicología positiva y el capital psicológico

7.2. La economía del comportamiento y los sesgos

7.3. El sentido del trabajo

7.4. Los estudios críticos

7.5. La neurociencia organizativa y sus límites

7.6. El comportamiento en organizaciones digitales

8. El comportamiento organizativo ante los cambios actuales

8.1. Trabajo híbrido y trabajo remoto

8.2. La diversidad de las plantillas

8.3. La inteligencia artificial y sus efectos sobre el trabajo

8.4. Aceleración del cambio y salud mental en el trabajo

8.5. Retos metodológicos y éticos de la investigación con datos de empleados

TEMA 2. EL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN

Introducción

1. Las diferencias individuales y su relevancia

1.1. El concepto de diferencia individual

1.2. Herencia y ambiente

1.3. Las capacidades cognitivas y su capacidad predictiva

1.4. Aptitudes e intereses

1.5. El debate sobre la persona y la situación

1.6. El interaccionismo y la fuerza de la situación

2. La personalidad

2.1. El concepto de personalidad

2.2. El modelo de los cinco grandes factores

2.3. Los cinco grandes, el desempeño y la satisfacción

2.4. Las autoevaluaciones nucleares

2.5. El locus de control

2.6. La automonitorización y la personalidad proactiva

2.7. La tríada oscura

2.8. Límites de los cuestionarios y crítica de los indicadores tipológicos

3. La percepción y la atribución

3.1. El proceso perceptivo

3.2. La percepción de personas

3.3. Errores y sesgos en la percepción de personas

3.4. La profecía autocumplida y el efecto Pigmalión

3.5. La teoría de la atribución

3.6. El error fundamental de atribución y el sesgo de autoservicio

4. El aprendizaje y la modificación de la conducta

4.1. El concepto de aprendizaje

4.2. El condicionamiento clásico

4.3. El condicionamiento operante y las contingencias del refuerzo

4.4. Los programas de refuerzo

- 4.5. La teoría del aprendizaje social*
- 4.6. La autoeficacia*
- 4.7. Aplicaciones y límites en la organización*

5. Las actitudes y la satisfacción laboral

- 5.1. Concepto y componentes de la actitud*
- 5.2. Formación, cambio de actitudes y disonancia cognitiva*
- 5.3. La satisfacción laboral y sus determinantes*
- 5.4. La medición de la satisfacción*
- 5.5. La relación entre satisfacción y desempeño*
- 5.6. Implicación en el trabajo y compromiso organizativo*

6. Las emociones y la inteligencia emocional

- 6.1. Emociones, estados de ánimo y afecto*
- 6.2. El trabajo emocional*
- 6.3. Contagio emocional y regulación*
- 6.4. La inteligencia emocional y el debate sobre su validez*
- 6.5. Emociones y toma de decisiones*

7. Los valores y la ética individual

- 7.1. Concepto y funciones de los valores*
- 7.2. Valores instrumentales y terminales*
- 7.3. La teoría de los valores de Shalom Schwartz*
- 7.4. Los valores del trabajo y el ajuste con la organización*
- 7.5. Razonamiento moral y desconexión moral*

8. La identidad y la identificación con la organización

- 8.1. La teoría de la identidad social*
- 8.2. La identificación organizativa y sus efectos*
- 8.3. El sentido del trabajo*
- 8.4. La elaboración de la identidad profesional*
- 8.5. Los riesgos de la sobreidentificación*

TEMA 3. LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

Introducción

1. Concepto y proceso motivacional

- 1.1. Qué se entiende por motivación*
- 1.2. Intensidad, dirección y persistencia*
- 1.3. El ciclo motivacional*
- 1.4. Motivación y desempeño*
- 1.5. La clasificación de las teorías de la motivación*

2. Las teorías de las necesidades

- 2.1. *El concepto de necesidad y su papel explicativo*
- 2.2. *La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow*
- 2.3. *Las críticas empíricas a la jerarquía*
- 2.4. *La teoría ERG de Clayton Alderfer*
- 2.5. *La teoría bifactorial de Frederick Herzberg*
- 2.6. *El debate metodológico sobre la teoría bifactorial*
- 2.7. *Las necesidades aprendidas de David McClelland*
- 2.8. *Valoración de conjunto y utilidad actual*

3. La teoría de las expectativas

- 3.1. *El planteamiento de Victor Vroom*
- 3.2. *La expectativa*
- 3.3. *La instrumentalidad*
- 3.4. *La valencia*
- 3.5. *La fuerza motivadora*
- 3.6. *Las aportaciones de Lyman Porter y Edward Lawler*
- 3.7. *Implicaciones y condiciones de un sistema de incentivos*

4. La teoría de la equidad y la justicia organizativa

- 4.1. *El planteamiento de John Stacey Adams*
- 4.2. *Los referentes de comparación*
- 4.3. *Las reacciones ante la inequidad*
- 4.4. *De la equidad a la justicia organizativa*
- 4.5. *Efectos de la percepción de injusticia*

5. La teoría de la fijación de objetivos

- 5.1. *El planteamiento de Edwin Locke y Gary Latham*
- 5.2. *Dificultad y especificidad*
- 5.3. *El compromiso con el objetivo*
- 5.4. *La retroalimentación*
- 5.5. *Objetivos de aprendizaje y objetivos de resultado*
- 5.6. *Efectos indeseados y críticas*

6. La motivación intrínseca y la autodeterminación

- 6.1. *Motivación intrínseca y motivación extrínseca*
- 6.2. *La teoría de la autodeterminación*
- 6.3. *Autonomía, competencia y vinculación*
- 6.4. *La controversia sobre el efecto de las recompensas externas*
- 6.5. *La evidencia sobre el dinero como motivador*

7. Las teorías del aprendizaje y la autorregulación

- 7.1. *El condicionamiento operante y el refuerzo*
- 7.2. *Alcance y límites del enfoque conductista*

7.3. La teoría social cognitiva y el aprendizaje observacional

7.4. La autoeficacia

7.5. Autorregulación y expectativas de éxito

8. Motivación, diseño del trabajo y contextos digitales

8.1. Las características del puesto y el potencial motivador

8.2. La motivación en el trabajo remoto e híbrido

8.3. La motivación en equipos distribuidos

8.4. Digitalización y medición continua del desempeño

8.5. Energía, agotamiento y el modelo de demandas y recursos laborales

TEMA 4. EL DISEÑO DEL TRABAJO Y EL COMPORTAMIENTO

Introducción

1. El diseño del trabajo

1.1. Concepto

1.2. La perspectiva de la eficiencia y la perspectiva del comportamiento

1.3. La especialización y sus efectos

1.4. El estudio de métodos y la medición del trabajo

1.5. Los límites del enfoque de la eficiencia

2. El enfoque sociotécnico

2.1. Origen y planteamiento

2.2. Sistema técnico y sistema social

2.3. Los grupos semiautónomos

2.4. Aportaciones y vigencia

3. La ampliación y el enriquecimiento del puesto

3.1. La rotación de tareas

3.2. La ampliación horizontal

3.3. El enriquecimiento vertical y su fundamento

3.4. Condiciones de aplicación

3.5. Resultados y limitaciones

4. El modelo de las características del puesto

4.1. Planteamiento general

4.2. Las cinco características esenciales

4.3. Los estados psicológicos críticos

4.4. El potencial motivador y su medición

4.5. La necesidad de crecimiento y otros moderadores

4.6. Evidencia acumulada y críticas

5. La autonomía y la delegación de poder

5.1. Concepto

5.2. *La dimensión estructural*

5.3. *La dimensión psicológica*

5.4. *Condiciones de efectividad*

5.5. *Efectos y riesgos*

6. La construcción del propio puesto

6.1. *Concepto*

6.2. *Modalidades*

6.3. *Antecedentes y consecuencias*

6.4. *Límites y efectos negativos*

7. El trabajo remoto e híbrido y sus efectos sobre el comportamiento

7.1. *Una nueva dimensión del diseño*

7.2. *Autonomía y control*

7.3. *Aislamiento profesional, visibilidad y equidad*

7.4. *Coordinación, comunicación y límites*

7.5. *Evidencia y diseño deliberado del modelo híbrido*

8. Demandas laborales, recursos y experiencia del empleado

8.1. *El modelo de demandas y recursos laborales*

8.2. *Los dos procesos*

8.3. *Recuperación y desconexión*

8.4. *La experiencia del empleado como marco integrador*

8.5. *Automatización y contenido del trabajo*

TEMA 5. GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

Introducción

1. Grupos y equipos

1.1. *El concepto de grupo*

1.2. *Las condiciones que definen un grupo de trabajo*

1.3. *Grupos y equipos*

1.4. *Por qué se forman los grupos*

1.5. *Clases de grupos formales e informales*

1.6. *La interdependencia de las tareas*

1.7. *La sinergia y las condiciones en que se produce*

2. La formación y el desarrollo de los grupos

2.1. *El grupo como realidad dinámica*

2.2. *El modelo de fases de Bruce Tuckman*

2.3. *El modelo del equilibrio interrumpido de Connie Gersick*

2.4. *La madurez del grupo*

2.5. *La disolución del grupo*

2.6. Implicaciones del ciclo de vida

3. La estructura del grupo

3.1. El tamaño del grupo

3.2. Los roles

3.3. Ambigüedad, conflicto y sobrecarga de rol

3.4. Las normas del grupo

3.5. La presión hacia la conformidad y los experimentos de Solomon Asch

3.6. El estatus

4. La cohesión y el rendimiento

4.1. El concepto de cohesión

4.2. Los factores que favorecen la cohesión

4.3. Cohesión, normas de rendimiento y productividad

4.4. Los comportamientos insolidarios y la holgazanería social

4.5. Medidas para reducir la holgazanería social

5. La diversidad en los equipos

5.1. Diversidad demográfica y diversidad de conocimientos

5.2. Las líneas de fractura

5.3. Efectos sobre la creatividad y sobre el conflicto

5.4. Las condiciones que hacen productiva la diversidad

5.5. Inclusión y voz

6. La seguridad psicológica y los equipos de alto rendimiento

6.1. El concepto de seguridad psicológica

6.2. La evidencia sobre sus efectos

6.3. Los modelos de eficacia de equipo

6.4. Los procesos y estados emergentes

6.5. Las características de los equipos eficaces

6.6. Los equipos ágiles y autogestionados

7. Los equipos virtuales y distribuidos

7.1. Concepto y grados de virtualidad

7.2. La comunicación mediada por tecnología

7.3. La confianza rápida

7.4. Coordinación y contexto compartido

7.5. Los equipos multiculturales

7.6. Condiciones de eficacia de los equipos distribuidos

8. La toma de decisiones en grupo

8.1. Ventajas e inconvenientes frente a la decisión individual

8.2. El pensamiento de grupo de Irving Janis

- 8.3. La prevención del pensamiento de grupo*
- 8.4. La polarización grupal*
- 8.5. La difusión de responsabilidad*
- 8.6. Las técnicas de decisión colectiva*

TEMA 6. PODER, POLÍTICA Y CONFLICTO EN LA ORGANIZACIÓN

Introducción

1. El poder en las organizaciones

- 1.1. Concepto*
- 1.2. Poder, autoridad e influencia*
- 1.3. La dependencia como base del poder*
- 1.4. El carácter relacional del poder*
- 1.5. Poder potencial y poder ejercido*

2. Las fuentes del poder interpersonal

- 2.1. La clasificación de French y Raven*
- 2.2. Las bases de origen organizativo*
- 2.3. Las bases de origen personal*
- 2.4. Efectos diferenciales de las bases del poder*
- 2.5. Reacciones ante el ejercicio del poder*

3. Las fuentes del poder estructural

- 3.1. De los atributos personales a la posición*
- 3.2. El control de los recursos y de la información*
- 3.3. Centralidad, insustituibilidad e incertidumbre*
- 3.4. La teoría de la dependencia de recursos*
- 3.5. El poder de las unidades organizativas*

4. La política organizativa

- 4.1. Concepto de comportamiento político*
- 4.2. Condiciones que favorecen el comportamiento político*
- 4.3. Tácticas políticas*
- 4.4. Coaliciones y gestión de la impresión*
- 4.5. Consecuencias de la percepción de politización*
- 4.6. La ética del comportamiento político*

5. El conflicto en la organización

- 5.1. Concepto*
- 5.2. La evolución de la concepción del conflicto*
- 5.3. Tipos de conflicto según su contenido*
- 5.4. Niveles del conflicto*
- 5.5. El proceso del conflicto*

6. Condiciones de conflictividad y consecuencias

- 6.1. Las condiciones estructurales*
- 6.2. Diferencias de objetivos, de percepción y de comunicación*
- 6.3. Conflicto funcional y conflicto disfuncional*
- 6.4. La evidencia sobre los efectos del conflicto*

7. La gestión del conflicto

- 7.1. Los estilos de afrontamiento*
- 7.2. Técnicas de resolución*
- 7.3. Técnicas de estimulación*
- 7.4. La intervención de terceros*
- 7.5. La prevención mediante la estructura y los procedimientos*

8. La justicia organizativa

- 8.1. Concepto y dimensiones*
- 8.2. La justicia distributiva*
- 8.3. La justicia procedimental y las reglas de Leventhal*
- 8.4. La justicia interpersonal y la justicia informativa*
- 8.5. Consecuencias de la percepción de injusticia*
- 8.6. Justicia y conflicto*

TEMA 7. LA CULTURA ORGANIZATIVA

Introducción

1. El concepto de cultura organizativa

- 1.1. Una noción tomada de la antropología*
- 1.2. Definiciones y enfoques*
- 1.3. La cultura como programación colectiva*
- 1.4. Cultura declarada y cultura real*
- 1.5. Cultura y clima organizativo*
- 1.6. Las funciones de la cultura*

2. Los niveles y elementos de la cultura

- 2.1. El modelo de tres niveles de Edgar H. Schein*
- 2.2. Ritos, ceremonias y rituales*
- 2.3. Historias, mitos y héroes*
- 2.4. Símbolos y lenguaje*
- 2.5. Normas y valores*
- 2.6. El espacio físico y digital como artefacto*

3. La formación y la transmisión de la cultura

- 3.1. El papel de los fundadores*
- 3.2. El aprendizaje colectivo ante los problemas de supervivencia*

- 3.3. *Los mecanismos de transmisión*
- 3.4. *Selección y socialización*
- 3.5. *El ejemplo de la dirección y los sistemas de reconocimiento*
- 3.6. *Las historias que se cuentan en la organización*

4. Tipologías y dimensiones de la cultura

- 4.1. *La utilidad y los límites de las tipologías*
- 4.2. *El marco de valores en competencia*
- 4.3. *Otras tipologías relevantes*
- 4.4. *Culturas fuertes y culturas débiles*
- 4.5. *Ventajas e inconvenientes de una cultura fuerte*

5. Subculturas y contraculturas

- 5.1. *El concepto de subcultura*
- 5.2. *Tipos de subculturas*
- 5.3. *Contraculturas*
- 5.4. *Integración, diferenciación y fragmentación*
- 5.5. *La cultura tras una fusión o una adquisición*

6. Cultura y comportamiento

- 6.1. *La cultura en las decisiones cotidianas*
- 6.2. *Cultura y desempeño organizativo*
- 6.3. *Los límites de la evidencia disponible*
- 6.4. *El ajuste entre la persona y la organización*
- 6.5. *El modelo de atracción, selección y abandono*
- 6.6. *Los riesgos de la homogeneidad cultural*

7. La cultura ética y la cultura de seguridad

- 7.1. *Clima ético y cultura ética*
- 7.2. *Los elementos de una cultura ética*
- 7.3. *Los códigos de conducta y su eficacia real*
- 7.4. *Los canales internos de información*
- 7.5. *Factores culturales que facilitan la conducta indebida*
- 7.6. *La cultura justa y la cultura de seguridad*
- 7.7. *El silencio organizativo y sus causas*

8. Cultura de innovación, cultura y diversidad, y cultura en organizaciones digitales

- 8.1. *Los elementos de una cultura de innovación*
- 8.2. *La tolerancia al error productivo*
- 8.3. *Cultura inclusiva y sus manifestaciones observables*
- 8.4. *La cultura en organizaciones distribuidas y remotas*
- 8.5. *La cultura ante la transformación digital*
- 8.6. *Los límites del cambio cultural deliberado*

TEMA 8. EL CAMBIO Y EL DESARROLLO ORGANIZATIVO

Introducción

1. El cambio organizativo

- 1.1. Concepto*
- 1.2. Las fuerzas que impulsan el cambio*
- 1.3. Los tipos de cambio*
- 1.4. Los ámbitos del cambio*
- 1.5. La transición como período crítico*

2. Los modelos explicativos del cambio

- 2.1. El modelo de tres etapas de Kurt Lewin*
- 2.2. El análisis del campo de fuerzas*
- 2.3. El modelo de las ocho etapas de John Kotter*
- 2.4. El modelo de investigación acción*
- 2.5. El equilibrio interrumpido*
- 2.6. Valoración comparada y límites de los modelos por etapas*

3. La resistencia al cambio

- 3.1. Concepto*
- 3.2. Las fuentes individuales de resistencia*
- 3.3. Las fuentes organizativas de resistencia*
- 3.4. Las manifestaciones de la resistencia*
- 3.5. La resistencia como información*

4. Las reacciones individuales ante el cambio

- 4.1. Incertidumbre, evaluación y estrés*
- 4.2. La curva de reacción emocional y sus límites*
- 4.3. La justicia percibida en los procesos de cambio*
- 4.4. El contrato psicológico durante el cambio*
- 4.5. Capacidad de absorción y fatiga del cambio*
- 4.6. Los factores que favorecen la disposición al cambio*

5. El desarrollo organizativo

- 5.1. Concepto*
- 5.2. Los valores que inspiran el enfoque*
- 5.3. Las características del enfoque*
- 5.4. El agente de cambio*
- 5.5. El proceso de intervención*
- 5.6. Las principales técnicas de intervención*
- 5.7. La evidencia sobre su eficacia*

6. El aprendizaje organizativo y las organizaciones que aprenden

- 6.1. Concepto*
- 6.2. El aprendizaje de bucle simple y de bucle doble*
- 6.3. Las rutinas defensivas*
- 6.4. Las cinco disciplinas de Peter Senge*
- 6.5. Exploración y explotación*
- 6.6. Las barreras al aprendizaje*

7. El cambio tecnológico y el comportamiento

- 7.1. La tecnología como fuente de cambio en el trabajo*
- 7.2. Los modelos de aceptación de la tecnología*
- 7.3. Automatización y desplazamiento de tareas*
- 7.4. La inteligencia artificial como cambio organizativo*
- 7.5. La confianza en los sistemas automatizados*
- 7.6. Los efectos sobre la identidad profesional*

8. Los factores de éxito y de fracaso del cambio

- 8.1. Las causas frecuentes de fracaso*
- 8.2. La comunicación y la participación*
- 8.3. La coherencia entre el cambio anunciado y las decisiones cotidianas*
- 8.4. La sostenibilidad del cambio en el tiempo*
- 8.5. Los indicadores de seguimiento*
- 8.6. El cambio como capacidad organizativa permanente*

TEMA 9. LA ESTRUCTURA Y EL DISEÑO ORGANIZATIVO

Introducción

1. El concepto de estructura organizativa

- 1.1. Definición y funciones de la estructura*
- 1.2. La división del trabajo y la coordinación*
- 1.3. Estructura formal y estructura informal*
- 1.4. Las dimensiones de la estructura*
- 1.5. Las partes de la organización según Henry Mintzberg*
- 1.6. Los mecanismos de coordinación*

2. La departamentalización y los organigramas

- 2.1. El concepto de departamentalización*
- 2.2. Los criterios de agrupación*
- 2.3. Agrupación por función y agrupación por mercado*
- 2.4. Las estructuras mixtas*
- 2.5. El organigrama y sus limitaciones*

3. Autoridad, responsabilidad y ámbito de control

- 3.1. *Autoridad y responsabilidad*
- 3.2. *La delegación*
- 3.3. *La unidad de mando y la cadena jerárquica*
- 3.4. *Autoridad de línea, de asesoramiento y funcional*
- 3.5. *El ámbito de control*
- 3.6. *Estructuras altas y estructuras planas*

4. Centralización y descentralización

- 4.1. *Concepto y grados*
- 4.2. *Ventajas e inconvenientes de cada opción*
- 4.3. *Factores que aconsejan una u otra opción*
- 4.4. *Descentralización vertical y horizontal*
- 4.5. *La delegación de poder o empowerment en su dimensión estructural*

5. Formalización, normalización y burocracia

- 5.1. *El concepto de formalización*
- 5.2. *Instrumentos de formalización*
- 5.3. *Efectos de la formalización sobre el comportamiento*
- 5.4. *La burocracia y sus disfunciones*
- 5.5. *Formalización habilitadora y formalización coercitiva*

6. Los factores de contingencia del diseño organizativo

- 6.1. *El enfoque contingente*
- 6.2. *El entorno y la aportación de Tom Burns y George Stalker*
- 6.3. *La incertidumbre, la diferenciación y la integración*
- 6.4. *La tecnología*
- 6.5. *El tamaño y la edad*
- 6.6. *La estrategia*
- 6.7. *La configuración como ajuste entre factores*

7. Las configuraciones estructurales y los diseños contemporáneos

- 7.1. *Las configuraciones de Henry Mintzberg*
- 7.2. *La estructura matricial y sus tensiones*
- 7.3. *La organización por proyectos*
- 7.4. *La organización en red y la organización virtual*
- 7.5. *Estructuras ágiles y equipos autónomos*
- 7.6. *Las organizaciones planas y sus límites reales*

8. La organización informal

- 8.1. *Concepto y origen*
- 8.2. *Las redes informales*
- 8.3. *El análisis de redes organizativas*
- 8.4. *Funciones y disfunciones de la organización informal*

8.5. Relación con la estructura formal y líderes informales

8.6. Implicaciones para la dirección

TEMA 10. APRENDIZAJE, CONOCIMIENTO Y COMPORTAMIENTO

Introducción

1. Datos, información y conocimiento

1.1. La jerarquía tradicional

1.2. Críticas a la jerarquía

1.3. El conocimiento como recurso singular

1.4. Conocimiento explícito y conocimiento tácito

1.5. Conocimiento individual y conocimiento colectivo

1.6. El conocimiento como activo estratégico

2. El aprendizaje individual y el aprendizaje colectivo

2.1. Dos procesos relacionados y distintos

2.2. Los niveles del aprendizaje y su articulación

2.3. Condiciones para que el aprendizaje individual se convierta en capacidad organizativa

2.4. La memoria organizativa

2.5. Las rutinas como depósito de conocimiento

2.6. El olvido organizativo y la pérdida de conocimiento

3. La creación de conocimiento en la organización

3.1. El planteamiento de Nonaka y Takeuchi

3.2. Los cuatro modos de conversión

3.3. La espiral del conocimiento

3.4. El concepto de ba

3.5. Condiciones facilitadoras

3.6. Críticas al modelo

4. La gestión del conocimiento

4.1. Concepto y objetivos

4.2. Enfoques de codificación y de personalización

4.3. El ciclo de la gestión del conocimiento

4.4. Tecnologías de apoyo

4.5. Indicadores

4.6. Causas frecuentes de fracaso

5. La compartición del conocimiento como comportamiento

5.1. Compartir es una decisión

5.2. Motivos para compartir

5.3. Motivos para no compartir

5.4. El conocimiento como fuente de poder

- 5.5. *La ocultación de conocimiento*
- 5.6. *Confianza, reciprocidad y seguridad psicológica*
- 5.7. *El efecto de los sistemas de evaluación y recompensa*

6. Las comunidades de práctica y las redes de conocimiento

- 6.1. *Origen y concepto*
- 6.2. *La participación periférica legítima*
- 6.3. *Ciclo de vida y condiciones de éxito*
- 6.4. *Comunidades formales e informales*
- 6.5. *Redes internas de conocimiento*

7. El aprendizaje a partir de la experiencia y del error

- 7.1. *El ciclo de aprendizaje experiencial*
- 7.2. *El aprendizaje a partir del fracaso*
- 7.3. *Obstáculos al aprendizaje a partir del error*
- 7.4. *Las revisiones posteriores a la acción*
- 7.5. *El aprendizaje a partir del éxito y sus trampas*

8. Inteligencia artificial y aprendizaje organizativo

- 8.1. *Sistemas de recuperación y de recomendación de conocimiento*
- 8.2. *Asistentes automatizados y consulta entre compañeros*
- 8.3. *Erosión de la experiencia y dependencia*
- 8.4. *El conocimiento tácito como límite*
- 8.5. *Gobierno del conocimiento organizativo*
- 8.6. *Una conclusión sobre el comportamiento*

Parte 2.2. Habilidades directivas

TEMA 1. EL TRABAJO DIRECTIVO

Introducción

1. Qué es dirigir

- 1.1. *El concepto de dirección*
- 1.2. *Dirigir es obtener resultados con otras personas y a través de ellas*
- 1.3. *Eficacia y eficiencia directivas*
- 1.4. *Los niveles directivos*
- 1.5. *Diferencias en el contenido del trabajo*
- 1.6. *La transición de especialista a directivo*

2. Las funciones directivas clásicas

- 2.1. *El proceso de dirección*
- 2.2. *La planificación*

- 2.3. La organización*
- 2.4. La gestión de personas*
- 2.5. El control*
- 2.6. El horizonte temporal de cada función*
- 2.7. El proceso directivo en la organización pequeña*

3. Lo que hacen realmente los directivos

- 3.1. El punto de partida de Henry Mintzberg*
- 3.2. Características observadas del trabajo directivo*
- 3.3. Los diez roles directivos*
- 3.4. Las agendas y las redes en la aportación de John Kotter*
- 3.5. La distancia entre el trabajo descrito y el trabajo observado*

4. Las competencias directivas

- 4.1. Concepto de competencia directiva*
- 4.2. Competencias personales, interpersonales y de gestión*
- 4.3. El marco de valores en competencia de Robert Quinn*
- 4.4. Las competencias de Robert Katz y su peso según el nivel*
- 4.5. Competencias directivas en entornos digitales*

5. El autoconocimiento

- 5.1. Concepto y función*
- 5.2. Instrumentos de autodiagnóstico y sus limitaciones*
- 5.3. La ventana de Johari*
- 5.4. Los puntos ciegos*
- 5.5. La búsqueda y la aceptación de retroalimentación*
- 5.6. El exceso de confianza en la propia capacidad directiva*

6. La autogestión

- 6.1. Concepto*
- 6.2. Autorregulación, hábitos y disciplina personal*
- 6.3. La gestión de la energía y de la atención*
- 6.4. La resiliencia personal*
- 6.5. Los primeros noventa días en un puesto directivo*
- 6.6. El aprendizaje continuo del directivo*

7. La inteligencia emocional en la dirección

- 7.1. Origen y componentes*
- 7.2. Conciencia y gestión de uno mismo*
- 7.3. La empatía como herramienta de dirección*
- 7.4. La gestión de las emociones en situaciones de tensión*
- 7.5. El debate sobre la validez del concepto*

8. La ética y la responsabilidad del cargo directivo

- 8.1. La responsabilidad que acompaña a la autoridad*
- 8.2. El efecto amplificador de las decisiones directivas*
- 8.3. La coherencia y el ejemplo como instrumentos de dirección*
- 8.4. Dilemas frecuentes y su tratamiento*
- 8.5. El recorrido del libro*

TEMA 2. LA TOMA DE DECISIONES

Introducción

1. La decisión como núcleo del trabajo directivo

- 1.1. El concepto de decisión*
- 1.2. Los elementos de toda decisión*
- 1.3. El proceso racional de decisión*
- 1.4. Los criterios de calidad de una decisión*
- 1.5. Buena decisión y buen resultado*

2. Tipos de decisiones

- 2.1. Decisiones programadas y no programadas*
- 2.2. Decisiones estratégicas, tácticas y operativas*
- 2.3. Decisiones individuales y colectivas*
- 2.4. Decisiones reversibles e irreversibles*
- 2.5. Decisiones bajo certeza, riesgo e incertidumbre*

3. La racionalidad limitada

- 3.1. La aportación de Herbert Simon*
- 3.2. Los límites de la racionalidad*
- 3.3. Satisfacción frente a optimización*
- 3.4. El papel de las heurísticas*
- 3.5. La decisión como proceso adaptativo*
- 3.6. La crítica al modelo racional puro*

4. Los sesgos cognitivos en la decisión directiva

- 4.1. Los dos sistemas de pensamiento*
- 4.2. Sesgos de estimación*
- 4.3. Sesgos de confianza y de búsqueda de información*
- 4.4. Aversión a la pérdida y efecto marco*
- 4.5. Coste hundido y escalada del compromiso*
- 4.6. El error de planificación*
- 4.7. Técnicas de reducción de sesgos*

5. La decisión en condiciones de incertidumbre

- 5.1. Riesgo e incertidumbre*
- 5.2. Valor esperado y árboles de decisión*
- 5.3. Criterios de decisión sin probabilidades*
- 5.4. El análisis de escenarios*
- 5.5. Información incompleta y valor de la información*
- 5.6. Opciones reales, reversibilidad y experimentación*

6. La intuición y la experiencia

- 6.1. La intuición como reconocimiento de patrones*
- 6.2. Las condiciones en que la intuición resulta fiable*
- 6.3. Decisión naturalista y uso práctico de la intuición*

7. La decisión colectiva y la participación

- 7.1. Cuándo decidir solo y cuándo decidir con otros*
- 7.2. El modelo normativo de Vroom y Yetton*
- 7.3. Ventajas e inconvenientes de la decisión de grupo*
- 7.4. Técnicas para mejorar la calidad de la decisión colectiva*
- 7.5. El abogado del diablo y la crítica constructiva*
- 7.6. La decisión por consenso y sus límites*

8. La decisión basada en datos y en inteligencia artificial

- 8.1. La dirección basada en la evidencia*
- 8.2. Calidad e interpretación de los datos*
- 8.3. Correlación y causalidad*
- 8.4. Los indicadores y su capacidad de engaño*
- 8.5. Sistemas de apoyo a la decisión y decisión asistida por inteligencia artificial*
- 8.6. Delegación en algoritmos, responsabilidad y sesgo de automatización*

TEMA 3. LA COMUNICACIÓN DIRECTIVA

Introducción

1. La comunicación en el trabajo directivo

- 1.1. Concepto de comunicación*
- 1.2. El proceso de comunicación y sus elementos*
- 1.3. El ruido y las barreras de la comunicación*
- 1.4. La comunicación como competencia central del directivo*
- 1.5. Las consecuencias de los defectos de comunicación*

2. Los canales y la riqueza del medio

- 2.1. Comunicación oral, escrita y no verbal*
- 2.2. La teoría de la riqueza del medio*
- 2.3. Los criterios de elección del canal*

2.4. Comunicación síncrona y asíncrona

2.5. El exceso de canales y la sobrecarga informativa

3. La escucha activa

3.1. Concepto y niveles de escucha

3.2. Los obstáculos de la escucha

3.3. Las técnicas de la escucha activa

3.4. Errores frecuentes del directivo al escuchar

4. La comunicación no verbal

4.1. Función y dimensiones de la comunicación no verbal

4.2. La expresión facial y la mirada

4.3. La postura, los gestos y la proxémica

4.4. El paralenguaje

4.5. La coherencia y la interpretación prudente

4.6. La comunicación no verbal en videoconferencia

5. La asertividad

5.1. Concepto de asertividad

5.2. Comparación de los estilos pasivo, agresivo y asertivo

5.3. Los derechos asertivos

5.4. Las técnicas de expresión asertiva

5.5. La formulación de peticiones y de negativas

5.6. El desacuerdo y la gestión de la crítica recibida

5.7. Asertividad y cultura

6. La retroalimentación

6.1. Finalidad y tipos de retroalimentación

6.2. Las condiciones de eficacia

6.3. La descripción de conductas frente al juicio sobre la persona

6.4. Modelos de estructuración de la conversación

6.5. La petición de retroalimentación por parte del directivo

6.6. La retroalimentación en equipos y entre iguales

7. Las conversaciones difíciles

7.1. Tipos de conversación difícil en el trabajo directivo

7.2. La preparación

7.3. La apertura y el desarrollo

7.4. La gestión de la reacción emocional

7.5. La comunicación de decisiones impopulares y de desvinculaciones

7.6. Errores frecuentes, cierre y seguimiento

8. La comunicación digital y la comunicación pública del directivo

- 8.1. *El correo electrónico y la mensajería*
- 8.2. *La comunicación escrita eficaz*
- 8.3. *La videoconferencia y los equipos distribuidos*
- 8.4. *La comunicación hacia arriba y hacia los lados*
- 8.5. *La transparencia y la comunicación en situaciones de crisis*
- 8.6. *El uso de herramientas de inteligencia artificial en la redacción*

TEMA 4. EL LIDERAZGO

Introducción

1. Concepto de liderazgo

- 1.1. *Definición de liderazgo y de líder*
- 1.2. *Liderazgo y dirección como funciones distintas y complementarias*
- 1.3. *Liderazgo formal y liderazgo informal*
- 1.4. *La influencia como núcleo del liderazgo*
- 1.5. *Los seguidores y su papel activo*
- 1.6. *Mitos frecuentes sobre el liderazgo*

2. Los enfoques centrados en la persona del líder

- 2.1. *La pregunta por los rasgos*
- 2.2. *El abandono del enfoque y su recuperación reciente*
- 2.3. *El enfoque conductual y los estudios de Ohio State*
- 2.4. *La rejilla directiva de Blake y Mouton*
- 2.5. *Alcance y límites de los enfoques centrados en la persona*

3. Los enfoques contingentes

- 3.1. *La lógica contingente*
- 3.2. *El modelo de contingencia de Fred Fiedler*
- 3.3. *El modelo trayectoria-meta de Robert House*
- 3.4. *El liderazgo situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard*
- 3.5. *Los sustitutos del liderazgo*
- 3.6. *Valoración conjunta de los enfoques contingentes*

4. El liderazgo transformacional y transaccional

- 4.1. *El origen del planteamiento*
- 4.2. *Los componentes del liderazgo transformacional*
- 4.3. *El liderazgo transaccional y sus modalidades*
- 4.4. *El liderazgo pasivo*
- 4.5. *Evidencia acumulada y críticas al concepto*

5. La relación entre líder y colaborador

- 5.1. *La teoría del intercambio entre líder y miembro*

- 5.2. *Círculos de proximidad y de distancia*
- 5.3. *La construcción deliberada de la relación*
- 5.4. *La confianza como fundamento del liderazgo*
- 5.5. *La recuperación de la confianza perdida*

6. Enfoques contemporáneos del liderazgo

- 6.1. *El liderazgo auténtico*
- 6.2. *El liderazgo ético*
- 6.3. *El liderazgo de servicio*
- 6.4. *El liderazgo compartido y distribuido*
- 6.5. *Liderazgo inclusivo y liderazgo responsable*
- 6.6. *El riesgo de la proliferación de etiquetas*

7. El lado oscuro del liderazgo

- 7.1. *Un ámbito de estudio tardío*
- 7.2. *La supervisión abusiva*
- 7.3. *El liderazgo narcisista*
- 7.4. *Arrogancia, aislamiento y efectos del poder*
- 7.5. *Adulación y silencio organizativo*
- 7.6. *Prevención y control*

8. El liderazgo en entornos híbridos y digitales

- 8.1. *La dirección de personas a distancia*
- 8.2. *La confianza sin presencia física*
- 8.3. *Visibilidad y equidad entre modalidades de trabajo*
- 8.4. *La comunicación del propósito en entornos distribuidos*
- 8.5. *El liderazgo ante la incertidumbre*
- 8.6. *El desarrollo de la propia capacidad de liderazgo*

TEMA 5. MOTIVACIÓN Y COMPROMISO DESDE LA DIRECCIÓN

Introducción

1. Qué puede hacer un directivo por la motivación de su equipo

- 1.1. *El alcance real de la influencia directiva*
- 1.2. *Factores que dependen del directivo y factores que no*
- 1.3. *El diagnóstico de las causas de la desmotivación*
- 1.4. *La desmotivación como síntoma*
- 1.5. *Errores de partida al abordar la motivación de otros*

2. El diseño de la tarea como instrumento del directivo

- 2.1. *El contenido del trabajo como palanca de dirección*
- 2.2. *La asignación de trabajo con sentido*

- 2.3. La variedad y el desafío ajustados*
- 2.4. La claridad del encargo*
- 2.5. La visibilidad del resultado y el destinatario del trabajo*
- 2.6. El ajuste entre la persona y la tarea*

3. Los objetivos como herramienta de dirección

- 3.1. Por qué los objetivos dirigen la conducta*
- 3.2. La fijación de objetivos con el colaborador*
- 3.3. Características de un objetivo bien formulado*
- 3.4. Dificultad y compromiso*
- 3.5. La dirección por objetivos y su aplicación actual*
- 3.6. El seguimiento y la revisión ante cambios de circunstancias*
- 3.7. Efectos indeseados de los objetivos mal planteados*

4. El reconocimiento

- 4.1. Concepto y diferencia con la retribución*
- 4.2. Reconocimiento formal e informal*
- 4.3. Condiciones de eficacia*
- 4.4. Reconocimiento individual y de equipo*
- 4.5. La personalización y los errores frecuentes*
- 4.6. El reconocimiento entre iguales*

5. La retroalimentación como palanca de motivación

- 5.1. Función y frecuencia*
- 5.2. La retroalimentación de progreso*
- 5.3. La corrección sin desmotivar*
- 5.4. La gestión de las expectativas*
- 5.5. La conversación periódica de seguimiento*

6. La delegación y la autonomía

- 6.1. Concepto y naturaleza de la delegación*
- 6.2. Qué delegar y qué no*
- 6.3. Los grados de delegación*
- 6.4. La elección de la persona y la transferencia de medios*
- 6.5. El seguimiento sin invadir*
- 6.6. Los errores del que no delega y del que delega mal*
- 6.7. La participación como forma colectiva de autonomía*

7. El compromiso y la implicación

- 7.1. Concepto de compromiso en el trabajo*
- 7.2. Factores que favorecen el compromiso*
- 7.3. Compromiso y satisfacción*

- 7.4. Señales de desvinculación*
- 7.5. Los riesgos del exceso de implicación*
- 7.6. El papel del directivo en la prevención*

8. La gestión del desempeño desde la perspectiva directiva

- 8.1. El desempeño como ciclo continuo*
- 8.2. La preparación de la conversación de valoración*
- 8.3. El tratamiento del bajo desempeño*
- 8.4. Los planes de mejora y las decisiones difíciles*
- 8.5. La coherencia entre lo evaluado y lo reconocido*
- 8.6. La evitación del conflicto y sus consecuencias*

TEMA 6. LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS

Introducción

1. Del grupo al equipo dirigido

- 1.1. Qué aporta un equipo y qué exige dirigirlo*
- 1.2. Las condiciones que el responsable debe garantizar*
- 1.3. El propósito compartido*
- 1.4. Las reglas de funcionamiento*
- 1.5. La complementariedad de los perfiles*
- 1.6. Cuándo conviene trabajar en equipo y cuándo no*

2. La constitución del equipo

- 2.1. La elección de las personas*
- 2.2. El tamaño adecuado*
- 2.3. La complementariedad de conocimientos y de roles*
- 2.4. Los roles de equipo de Meredith Belbin*
- 2.5. El uso prudente de los instrumentos de perfilado*
- 2.6. La incorporación de nuevos miembros*
- 2.7. El arranque del equipo y el acuerdo de funcionamiento*

3. La coordinación del trabajo

- 3.1. El reparto de tareas y la definición de responsabilidades*
- 3.2. Las interdependencias entre tareas*
- 3.3. Los mecanismos de coordinación*
- 3.4. El seguimiento del avance*
- 3.5. Las dependencias externas*
- 3.6. El equilibrio entre autonomía y control*
- 3.7. Las herramientas de coordinación del trabajo*

4. La dirección de reuniones

- 4.1. *Tipos de reunión y su finalidad*
- 4.2. *La decisión sobre si la reunión es necesaria*
- 4.3. *La preparación y el orden del día*
- 4.4. *La conducción de la reunión*
- 4.5. *Los participantes difíciles*
- 4.6. *La toma de decisiones en la reunión*
- 4.7. *Acuerdos, actas y seguimiento*
- 4.8. *Reuniones por videoconferencia y reuniones híbridas*
- 4.9. *Patologías frecuentes de las reuniones*

5. La construcción de la confianza y de la seguridad psicológica

- 5.1. *Qué son y por qué importan a la dirección*
- 5.2. *La conducta del directivo que las favorece*
- 5.3. *La reacción ante el error*
- 5.4. *El fomento de la discrepancia y la escucha de las minorías*
- 5.5. *El tratamiento del silencio del equipo*

6. La gestión de los problemas del equipo

- 6.1. *El bajo rendimiento individual dentro del equipo*
- 6.2. *Los comportamientos insolidarios y su corrección*
- 6.3. *Los conflictos entre miembros del equipo*
- 6.4. *Los desequilibrios de carga*
- 6.5. *La integración de personas difíciles*
- 6.6. *Las decisiones sobre la permanencia en el equipo*

7. La dirección de equipos virtuales y distribuidos

- 7.1. *Particularidades de la dirección a distancia*
- 7.2. *La comunicación y la coordinación asíncronas*
- 7.3. *La construcción del contexto compartido y la visibilidad del trabajo*
- 7.4. *Reuniones eficaces a distancia, husos horarios y culturas distintas*
- 7.5. *Las señales de alarma que el responsable debe vigilar*

8. La dirección de equipos diversos y el desarrollo del alto rendimiento

- 8.1. *El aprovechamiento de la diversidad*
- 8.2. *La prevención de la exclusión*
- 8.3. *Los sesgos del responsable en la asignación y en la valoración*
- 8.4. *El desarrollo progresivo del equipo*
- 8.5. *La evaluación del funcionamiento y el aprendizaje colectivo*
- 8.6. *Las señales de un equipo de alto rendimiento*

TEMA 7. NEGOCIACIÓN Y GESTIÓN DEL CONFLICTO

Introducción

1. La negociación en el trabajo directivo

- 1.1. Concepto*
- 1.2. Los elementos de toda negociación*
- 1.3. Cuándo negociar y cuándo no*
- 1.4. Negociación interna y negociación externa*
- 1.5. Criterios para evaluar el resultado*
- 1.6. Mitos frecuentes sobre el buen negociador*

2. La preparación de la negociación

- 2.1. La preparación como determinante del resultado*
- 2.2. Posiciones e intereses*
- 2.3. La mejor alternativa al acuerdo negociado*
- 2.4. Punto de reserva y zona de posible acuerdo*
- 2.5. La información necesaria*
- 2.6. Objetivos, márgenes, lugar y momento*

3. La negociación distributiva

- 3.1. Concepto*
- 3.2. El anclaje y la primera oferta*
- 3.3. Las concesiones y su gestión*
- 3.4. Tácticas de presión y modo de responder*
- 3.5. Los límites éticos*
- 3.6. El cierre*

4. La negociación integrativa

- 4.1. Concepto*
- 4.2. Crear valor antes de repartir*
- 4.3. El intercambio de información*
- 4.4. Las diferencias como fuente de acuerdo*
- 4.5. Opciones múltiples y criterios objetivos*
- 4.6. El método de negociación basada en principios*
- 4.7. Condiciones que hacen posible la negociación integrativa*

5. El proceso y las tácticas

- 5.1. Las fases de la negociación*
- 5.2. Apertura y exploración*
- 5.3. Propuesta e intercambio*
- 5.4. Tácticas cooperativas y competitivas*
- 5.5. La gestión del tiempo y de los plazos*
- 5.6. La negociación en equipo y en varios asuntos*
- 5.7. Errores frecuentes del negociador inexperto*

6. Los sesgos y la dimensión relacional

- 6.1. Los sesgos cognitivos del negociador*
- 6.2. Las emociones en la negociación*
- 6.3. La confianza y la reputación*
- 6.4. Negociaciones repetidas y negociaciones aisladas*
- 6.5. La negociación intercultural*

7. La gestión del conflicto por el directivo

- 7.1. La identificación temprana del conflicto*
- 7.2. La elección del estilo de afrontamiento*
- 7.3. La intervención sobre conflictos entre colaboradores*
- 7.4. Cuándo intervenir y cuándo no*
- 7.5. El procedimiento de intervención*
- 7.6. El restablecimiento de la relación de trabajo*

8. La mediación y las conversaciones difíciles

- 8.1. El directivo como tercero*
- 8.2. Condiciones y fases de la mediación*
- 8.3. Los límites de la intervención del responsable*
- 8.4. La preparación de una conversación difícil*
- 8.5. La conducción de la conversación*
- 8.6. La gestión de la reacción emocional*
- 8.7. Acuerdos y seguimiento*

TEMA 8. LA DIRECCIÓN DEL CAMBIO

Introducción

1. El directivo como agente de cambio

- 1.1. Una tarea directiva ordinaria y no excepcional*
- 1.2. La posición intermedia y su incomodidad*
- 1.3. Promover un cambio y traducir un cambio ajeno*
- 1.4. La honestidad sobre la autoría de la decisión*
- 1.5. Errores frecuentes en el ejercicio del papel*

2. La preparación del cambio

- 2.1. El diagnóstico de la situación de partida*
- 2.2. La disposición al cambio del equipo*
- 2.3. El mapa de afectados y sus intereses*
- 2.4. El análisis del campo de fuerzas como herramienta práctica*
- 2.5. La definición del alcance y del ritmo*
- 2.6. Lo que se negocia y lo que no*

3. La comunicación del cambio

- 3.1. Qué comunicar y en qué momento*

- 3.2. *La explicación de las razones*
- 3.3. *La honestidad sobre lo que se desconoce*
- 3.4. *La comunicación de las pérdidas*
- 3.5. *La repetición y la coherencia del mensaje*
- 3.6. *Los canales y el silencio como fuente de rumor*
- 3.7. *Comunicación colectiva y conversación individual*

4. La gestión de la resistencia

- 4.1. *La resistencia como información*
- 4.2. *La identificación de las causas reales*
- 4.3. *La participación como instrumento*
- 4.4. *La negociación de los aspectos secundarios*
- 4.5. *El tratamiento de la oposición activa*
- 4.6. *Cuándo la resistencia indica un error de planteamiento*

5. Los modelos de cambio como guía de actuación

- 5.1. *El campo de fuerzas de Kurt Lewin en manos del directivo*
- 5.2. *Las ocho etapas de John P. Kotter y su lectura práctica*
- 5.3. *El modelo ADKAR aplicado al cambio individual*
- 5.4. *Utilidad y límites de los modelos por etapas*
- 5.5. *La adaptación al tamaño del cambio*

6. La dimensión emocional del cambio

- 6.1. *Las reacciones ante la pérdida de lo conocido*
- 6.2. *La incertidumbre y su tratamiento*
- 6.3. *Las emociones del propio directivo*
- 6.4. *El acompañamiento individual y el ritmo humano*
- 6.5. *La saturación y la fatiga del cambio*

7. La consolidación del cambio

- 7.1. *Los primeros resultados visibles*
- 7.2. *El ajuste de los sistemas de trabajo*
- 7.3. *La coherencia entre lo anunciado y las decisiones cotidianas*
- 7.4. *El tratamiento de las excepciones*
- 7.5. *Los indicadores de seguimiento y las causas de la regresión*

8. La transformación digital y el liderazgo del cambio

- 8.1. *Las particularidades del cambio tecnológico*
- 8.2. *El temor al desplazamiento y su tratamiento honesto*
- 8.3. *La participación de los usuarios y el acompañamiento*
- 8.4. *El ritmo de adopción y las figuras de referencia*
- 8.5. *La introducción de la inteligencia artificial en el trabajo del equipo*

8.6. El directivo ante un cambio que no domina

TEMA 9. LAS HABILIDADES PERSONALES DEL DIRECTIVO

Introducción

1. La gestión del tiempo

- 1.1. El tiempo como recurso del directivo*
- 1.2. El análisis del empleo real del tiempo*
- 1.3. Los ladrones de tiempo*
- 1.4. La distinción entre lo urgente y lo importante*
- 1.5. La planificación diaria y semanal*
- 1.6. La agrupación de tareas semejantes*
- 1.7. La gestión de las interrupciones*
- 1.8. El efecto del cambio constante de tarea sobre el rendimiento*

2. La gestión de prioridades

- 2.1. Priorizar como decisión y no como ordenación*
- 2.2. Criterios de priorización*
- 2.3. La decisión sobre lo que no se va a hacer*
- 2.4. Los compromisos y su renegociación*
- 2.5. La agenda como reflejo de las prioridades reales*
- 2.6. La delegación como instrumento de priorización*
- 2.7. Las peticiones de terceros y la negativa razonada*

3. La productividad personal

- 3.1. La organización de la información y de los compromisos*
- 3.2. Los sistemas de registro de tareas*
- 3.3. El tratamiento del correo electrónico y de la mensajería*
- 3.4. El trabajo profundo y los bloques de concentración*
- 3.5. Las herramientas digitales y los asistentes basados en inteligencia artificial*
- 3.6. Los hábitos y su formación*

4. La gestión del estrés

- 4.1. Concepto y proceso de estrés*
- 4.2. Estrés funcional y disfuncional*
- 4.3. Las fuentes de estrés en el trabajo directivo*
- 4.4. Las señales de alerta*
- 4.5. Las estrategias de afrontamiento*
- 4.6. La recuperación y la desconexión*
- 4.7. La prevención en el propio equipo*

5. La dirección de reuniones desde la perspectiva personal

- 5.1. La preparación individual*
- 5.2. El papel de quien convoca*
- 5.3. El papel de quien participa*
- 5.4. La intervención eficaz en reuniones ajenas*
- 5.5. La gestión del propio tiempo en las reuniones*
- 5.6. El seguimiento de los compromisos adquiridos*

6. Las presentaciones eficaces

- 6.1. El objetivo y el análisis de la audiencia*
- 6.2. La estructura del mensaje*
- 6.3. El material de apoyo y sus errores frecuentes*
- 6.4. El ensayo*
- 6.5. La gestión de los nervios*
- 6.6. La presencia y la voz*
- 6.7. El turno de preguntas*
- 6.8. Las presentaciones a distancia*

7. Hablar en público y la narración aplicada a la dirección

- 7.1. Fundamentos de la comunicación ante un auditorio*
- 7.2. La captación y el mantenimiento de la atención*
- 7.3. La estructura narrativa*
- 7.4. El uso de ejemplos y de datos*
- 7.5. La adaptación al contexto y al tiempo disponible*
- 7.6. La narración como instrumento de dirección y sus límites*
- 7.7. La comunicación de mensajes complejos*

8. Las entrevistas profesionales

- 8.1. Los tipos de entrevista que un directivo mantiene*
- 8.2. La preparación y la apertura*
- 8.3. Las técnicas de indagación*
- 8.4. La escucha, el registro y el cierre*
- 8.5. La entrevista de selección desde el directivo de línea*
- 8.6. La entrevista de evaluación y la entrevista de salida*
- 8.7. Los errores frecuentes*

TEMA 10. COACHING, MENTORÍA Y DESARROLLO DE PERSONAS

Introducción

1. El directivo como responsable del desarrollo de su equipo

- 1.1. El desarrollo como parte del trabajo directivo*

1.2. Argumentos económicos y de dirección

1.3. Obstáculos habituales

1.4. La excusa de la falta de tiempo

1.5. Formar, aconsejar, dirigir y acompañar

2. El coaching directivo

2.1. Concepto y origen

2.2. El coaching profesional externo y el estilo de dirección orientado al coaching

2.3. Los principios en que se apoya

2.4. Las condiciones que lo hacen posible

2.5. Cuándo resulta adecuado y cuándo no

2.6. Los límites del directivo como acompañante de sus propios colaboradores

3. El proceso y las herramientas del coaching

3.1. Las fases del proceso

3.2. El modelo GROW

3.3. La pregunta como herramienta principal

3.4. La escucha y el silencio

3.5. La devolución de observaciones

3.6. Errores frecuentes del directivo que aconseja en lugar de preguntar

4. La mentoría

4.1. Concepto y diferencia con el coaching

4.2. Funciones de carrera y funciones psicosociales

4.3. Mentoría formal e informal

4.4. La elección y el emparejamiento

4.5. La relación a lo largo del tiempo

4.6. La mentoría inversa

4.7. Ventajas para el mentor, riesgos y disfunciones

5. Las conversaciones de desarrollo

5.1. Finalidad y periodicidad

5.2. Diferencia respecto de la conversación de desempeño

5.3. La preparación

5.4. La exploración de aspiraciones y el contraste con las oportunidades reales

5.5. Las expectativas que no podrán cumplirse

5.6. El acuerdo de acciones y el seguimiento

6. El directivo como facilitador del aprendizaje

6.1. La creación de condiciones para aprender

6.2. Las asignaciones que desarrollan

6.3. El aprendizaje a partir del error

6.4. Las revisiones posteriores a la acción

6.5. El aprendizaje entre compañeros y la transferencia de la formación

7. El desarrollo de colaboradores en la práctica

7.1. La identificación de necesidades individuales

7.2. Planes de desarrollo personales realistas

7.3. El desarrollo de perfiles distintos

7.4. La preparación de un sucesor

8. Los límites, la ética y las nuevas modalidades

8.1. La confidencialidad y sus límites

8.2. El conflicto entre el papel de evaluador y el de acompañante

8.3. La dependencia y su prevención

8.4. La equidad en el acceso al desarrollo y los sesgos en la elección

8.5. El apoyo digital y los asistentes basados en inteligencia artificial

TEMA 11. INFLUENCIA, PODER PERSONAL Y ÉTICA DIRECTIVA

Introducción

1. La influencia sin autoridad formal

1.1. El desajuste entre responsabilidad y autoridad

1.2. La dirección de proyectos transversales

1.3. La influencia lateral y la influencia ascendente

1.4. La reciprocidad como fundamento del intercambio

1.5. La construcción del crédito personal

1.6. Errores frecuentes en la influencia sin autoridad

2. El poder personal

2.1. Poder de posición y poder personal

2.2. La competencia reconocida

2.3. La credibilidad y la reputación

2.4. El acceso a la información y la red de relaciones

2.5. El atractivo personal en sentido profesional

2.6. La construcción y la pérdida del poder personal

2.7. El poder como capacidad de servicio

3. Las tácticas de influencia

3.1. El repertorio de tácticas

3.2. Las tácticas de mayor eficacia

3.3. Las tácticas de eficacia intermedia

3.4. Las tácticas de menor eficacia

3.5. La dirección de la influencia

3.6. La combinación y la secuencia de tácticas

3.7. Las respuestas del destinatario

4. Los principios de la persuasión y sus límites éticos

4.1. Persuasión y decisión

4.2. Los principios de la persuasión

4.3. La aplicación legítima en el trabajo directivo

4.4. La frontera entre persuadir y manipular

4.5. Formas frecuentes de manipulación en la vida directiva

4.6. El coste de la manipulación descubierta

5. La gestión de la relación con el superior y con los iguales

5.1. La relación con el superior como objeto de dirección

5.2. La comprensión de las prioridades y del estilo

5.3. La comunicación ascendente

5.4. La presentación de propuestas

5.5. La discrepancia con el superior

5.6. La construcción de alianzas entre iguales

5.7. La competencia interna y el comportamiento político legítimo

6. La ética del directivo

6.1. Por qué la decisión directiva plantea problemas éticos con frecuencia

6.2. El efecto amplificador del cargo

6.3. Criterios de decisión desde las principales tradiciones éticas

6.4. Marcos prácticos de análisis

6.5. Los mecanismos que erosionan el juicio ético

6.6. El ejemplo y la coherencia como activos de dirección

7. Los dilemas éticos y su tratamiento

7.1. El dilema frente a la decisión clara

7.2. Dilemas frecuentes en la dirección de personas

7.3. Dilemas en la relación con clientes y con proveedores

7.4. La presión sobre el resultado

7.5. La pendiente resbaladiza de las pequeñas transigencias

7.6. Un procedimiento práctico de análisis

7.7. Cuándo y cómo elevar un asunto

8. La responsabilidad del directivo y el liderazgo responsable

8.1. Responsabilidad ante el equipo, ante la organización y ante terceros

8.2. La obligación de decir lo que se piensa y el coste de callar

8.3. El tratamiento de la conducta indebida de un colaborador

8.4. Los canales internos de información y la protección de quien informa

8.5. El horizonte largo y la sostenibilidad de las decisiones

TEMA 12. LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

Introducción

1. El concepto de excelencia empresarial

- 1.1. Qué se entiende por excelencia en la gestión*
- 1.2. Resultados puntuales y desempeño sostenido*
- 1.3. La excelencia como sistema de dirección*
- 1.4. Los aspectos duros y los aspectos blandos de la dirección*
- 1.5. La interdependencia entre los dos planos*
- 1.6. Excelencia, calidad y competitividad*

2. Los primeros estudios sobre la excelencia

- 2.1. El contexto en que apareció el enfoque*
- 2.2. El planteamiento metodológico*
- 2.3. El trabajo de Peters y Waterman*
- 2.4. Los ocho atributos identificados*
- 2.5. Las obras posteriores de la misma corriente*
- 2.6. La repercusión del enfoque*

3. Las críticas a los primeros trabajos

- 3.1. El origen y el alcance de las críticas*
- 3.2. La selección de la muestra y la ausencia de grupo de control*
- 3.3. El razonamiento a partir del resultado*
- 3.4. La evolución posterior de las empresas estudiadas*
- 3.5. El sesgo de supervivencia y la regresión a la media*
- 3.6. Qué queda en pie de aquellos trabajos*

4. Los estudios posteriores

- 4.1. De lo bueno a lo excelente*
- 4.2. El liderazgo de nivel cinco*
- 4.3. El concepto del erizo*
- 4.4. La disciplina como elemento común*
- 4.5. Los estudios sobre longevidad empresarial*
- 4.6. Valoración crítica de esta literatura*

5. Una síntesis de los factores asociados al desempeño sostenido

- 5.1. El criterio de la síntesis*
- 5.2. La orientación al cliente*
- 5.3. La calidad de la ejecución*
- 5.4. La disciplina de gestión*

- 5.5. *La coherencia entre estrategia y organización*
- 5.6. *La atención a las personas*
- 5.7. *La capacidad de adaptación*
- 5.8. *La prudencia financiera*
- 5.9. *Qué respalda la evidencia y qué pertenece a la interpretación*

6. Los modelos de excelencia como instrumento de gestión

- 6.1. *Finalidad de los modelos de excelencia*
- 6.2. *La estructura del modelo EFQM en su versión actual*
- 6.3. *El bloque de ejecución*
- 6.4. *El bloque de resultados*
- 6.5. *La lógica de evaluación*
- 6.6. *La autoevaluación como herramienta de diagnóstico*
- 6.7. *Otros marcos internacionales de referencia*

7. La aplicación práctica del modelo

- 7.1. *Las condiciones previas*
- 7.2. *El proceso de autoevaluación*
- 7.3. *Los puntos fuertes y las áreas de mejora*
- 7.4. *La priorización de las acciones*
- 7.5. *La integración con la planificación*
- 7.6. *El reconocimiento externo*
- 7.7. *Las causas frecuentes de degeneración burocrática*

8. La excelencia y el trabajo del directivo

- 8.1. *Qué exige la excelencia de quien dirige un equipo*
- 8.2. *La mejora continua en el ámbito de la propia unidad*
- 8.3. *Los hábitos de gestión que sostienen la mejora*
- 8.4. *La medición y la revisión periódicas*
- 8.5. *La excelencia como aspiración realista*
- 8.6. *Límites y advertencias finales*

TEMA 13. LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES EXCELENTES

Introducción

1. La orientación a las personas en las organizaciones de desempeño sostenido

- 1.1. *Qué se observó en los primeros estudios*
- 1.2. *La orientación a las personas en la investigación posterior*
- 1.3. *La distancia entre lo que se declara y lo que se hace*
- 1.4. *Señales que permiten distinguir unas organizaciones de otras*
- 1.5. *La coherencia entre los mensajes simultáneos*
- 1.6. *La advertencia metodológica*

2. El significado del trabajo y el orgullo de pertenencia

- 2.1. El sentido del trabajo como factor de desempeño*
- 2.2. La conexión entre la tarea y su destinatario*
- 2.3. El orgullo por lo que se hace y por dónde se trabaja*
- 2.4. Señales observables de su presencia y de su ausencia*
- 2.5. Lo que el directivo puede hacer y lo que debe evitar*

3. La confianza y el sentimiento de propiedad

- 3.1. La confianza como condición del desempeño colectivo*
- 3.2. El trato adulto*
- 3.3. La participación en las decisiones sobre el propio trabajo*
- 3.4. La propiedad psicológica*
- 3.5. La participación en los resultados y en el capital*
- 3.6. Condiciones para que la participación funcione*

4. La exigencia y el respeto

- 4.1. Un dilema mal planteado*
- 4.2. La exigencia sin arbitrariedad*
- 4.3. La equidad como condición*
- 4.4. Las consecuencias de la permisividad*
- 4.5. Las consecuencias de la dureza gratuita*
- 4.6. Exigencia y seguridad para hablar*

5. La formación como rasgo de las organizaciones excelentes

- 5.1. La relevancia de la formación para el desempeño sostenido*
- 5.2. Requisitos de una política formativa creíble*
- 5.3. Destinatarios y criterios de acceso*
- 5.4. Los contenidos*
- 5.5. El directivo como impulsor y como obstáculo*
- 5.6. La transferencia efectiva al trabajo*

6. El autocontrol frente al control externo

- 6.1. Dos maneras de asegurar que el trabajo se hace bien*
- 6.2. Las condiciones que permiten el autocontrol*
- 6.3. La información en manos de quien ejecuta*
- 6.4. La cultura como mecanismo de coordinación*
- 6.5. Riesgos y límites del autocontrol*

7. La selección, la incorporación y la salida en las organizaciones exigentes

- 7.1. El rigor en la elección de las personas*
- 7.2. El ajuste con la forma de trabajar de la organización*
- 7.3. La exigencia en la incorporación*
- 7.4. El tratamiento de quienes no encajan*

7.5. Las salidas y su efecto sobre quienes permanecen

8. Lo que puede hacer un directivo en su ámbito

8.1. El margen real de actuación

8.2. Medidas al alcance de cualquier responsable

8.3. Un orden de prioridades

8.4. Los límites que impone el contexto

8.5. Cómo comprobar si funciona

8.6. Advertencia final sobre la literatura de las empresas ejemplares

TEMA 14. CALIDAD, MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN

Introducción

1. El concepto de calidad y su evolución

1.1. Las dos acepciones fundamentales del término

1.2. De la inspección final al control del proceso

1.3. El aseguramiento de la calidad

1.4. La calidad total como enfoque de dirección

1.5. Las aportaciones de los autores clásicos

1.6. Qué queda de aquel movimiento

2. Los costes de la calidad y de la falta de calidad

2.1. El planteamiento económico del problema

2.2. Las cuatro categorías de costes

2.3. La relación entre las cuatro categorías

2.4. Los costes ocultos de la falta de calidad

2.5. La medición y el seguimiento

3. La calidad como satisfacción del cliente

3.1. La identificación del cliente

3.2. Expectativas y percepción

3.3. Calidad requerida, programada y realizada

3.4. La medición de la satisfacción

3.5. El tratamiento de las reclamaciones

3.6. La cadena interna de clientes y proveedores

3.7. Las particularidades de la calidad en los servicios

4. Los programas de calidad y su implantación

4.1. Qué es un programa de calidad

4.2. La normalización y la certificación

4.3. La mejora continua

4.4. Los ciclos de mejora

- 4.5. La resolución estructurada de problemas*
- 4.6. Los círculos de calidad y los equipos de mejora*
- 4.7. Las causas frecuentes de fracaso*

5. Las personas y la calidad

- 5.1. Por qué la calidad depende de quien ejecuta el trabajo*
- 5.2. La formación*
- 5.3. La autonomía para detener y corregir*
- 5.4. Los sistemas de sugerencias*
- 5.5. El reconocimiento de las aportaciones*
- 5.6. El efecto de los objetivos de cantidad sobre la calidad*
- 5.7. La crítica de Deming a determinadas prácticas de dirección*

6. El papel del directivo en la calidad

- 6.1. El compromiso visible*
- 6.2. La coherencia entre lo exigido y lo permitido*
- 6.3. El tratamiento del error*
- 6.4. La tensión entre plazo, coste y calidad*
- 6.5. Las decisiones que erosionan la calidad de forma progresiva*

7. De la mejora continua a la innovación

- 7.1. La diferencia entre mejora incremental e innovación*
- 7.2. Exploración y explotación*
- 7.3. Los tipos de innovación*
- 7.4. Las condiciones organizativas que favorecen la innovación*
- 7.5. El papel del directivo en la generación y en la selección de ideas*
- 7.6. La experimentación y los prototipos*
- 7.7. La tolerancia al error productivo*

8. La calidad y la innovación en el trabajo cotidiano del directivo

- 8.1. La aplicación en una unidad concreta*
- 8.2. Los indicadores y su elección*
- 8.3. La revisión periódica de los procesos propios*
- 8.4. El aprendizaje a partir de los fallos*
- 8.5. La digitalización y la automatización de la calidad*
- 8.6. La inteligencia artificial en la detección de defectos y en la mejora*
- 8.7. Límites y prudencia*

TEMA 15. ÉTICA EMPRESARIAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Introducción

1. La ética en la empresa

1.1. Por qué una organización plantea cuestiones éticas propias

1.2. La empresa como institución social

1.3. Ética, derecho y cumplimiento normativo

1.4. Los niveles de análisis de la ética empresarial

1.5. La ética como condición de la confianza

1.6. La ética como condición de la continuidad del negocio

2. Los grupos de interés

2.1. El concepto de grupo de interés

2.2. Identificación y clasificación

2.3. Los intereses legítimos de los principales grupos

2.4. Los conflictos entre grupos

2.5. Criterios de priorización

2.6. La primacía del accionista frente a la perspectiva de los grupos de interés

3. Los principios en la toma de decisiones éticas de la empresa

3.1. La decisión institucional como objeto de análisis

3.2. El criterio utilitarista

3.3. Los criterios basados en derechos y deberes

3.4. Los criterios de justicia

3.5. La ética de las virtudes aplicada a la organización

3.6. Un marco práctico de análisis

3.7. Las pruebas de contraste y su utilidad

4. Las razones para actuar éticamente

4.1. Los argumentos intrínsecos

4.2. Los argumentos instrumentales

4.3. El coste de los escándalos

4.4. El efecto sobre las personas y el riesgo jurídico

4.5. El límite de los argumentos instrumentales

5. Los sistemas de gobierno ético en la organización

5.1. Del principio declarado al sistema de gestión

5.2. Los códigos de conducta y sus condiciones de eficacia

5.3. Los órganos responsables y la formación

5.4. Los canales internos de información y la protección del informante

5.5. Los programas de cumplimiento y la responsabilidad penal de la persona jurídica

5.6. La evaluación y la auditoría de los sistemas

6. La responsabilidad social de la empresa

6.1. Concepto y evolución

6.2. La pirámide de Archie Carroll

6.3. De la acción aislada a la estrategia

- 6.4. *La creación de valor compartido*
- 6.5. *Las críticas al concepto y el lavado de imagen*

7. La sostenibilidad y la información no financiera

- 7.1. *De la responsabilidad social a la sostenibilidad*
- 7.2. *Los factores ambientales, sociales y de gobierno*
- 7.3. *La sostenibilidad como criterio de decisión empresarial*
- 7.4. *El marco europeo de información sobre sostenibilidad*
- 7.5. *La diligencia debida y la cadena de suministro*
- 7.6. *Indicadores, verificación y efectos sobre la gestión*

8. La ética ante la tecnología y cierre del módulo

- 8.1. *Las cuestiones que plantea la digitalización*
- 8.2. *El uso de los datos*
- 8.3. *La transparencia algorítmica y los efectos sobre el empleo*
- 8.4. *El marco europeo de la inteligencia artificial*
- 8.5. *La responsabilidad de la dirección ante la tecnología*

9. Cierre del tema y del módulo

MÓDULO 3 DIRECCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

TEMA 1: LA EMPRESA Y SU ENTORNO.

1. Introducción

2. Concepto de empresa

3. Tipos de empresa

4. La empresa y su entorno.

- 4.1. *Los sistemas económicos y “la mano invisible del mercado”*
- 4.2. *La “mano visible de la empresa”*
- 4.3. *Los derechos individuales y la intervención de los poderes públicos*
- 4.4. *Sobre la orientación social de la empresa*

5. Teorías sobre la empresa

- 5.1. *Teoría neoclásica*
- 5.2. *Teoría de la agencia*
- 5.3. *La Teoría de los costes de transacción*
- 5.4. *La Teoría de los derechos de propiedad*

6. La empresa como sistema

TEMA 2: FUNCIÓN DE DIRECCIÓN, ESTRATEGIAS Y CRECIMIENTO

1. Introducción

- 2. Concepto de dirección**
- 3. Los niveles directivos**
- 4. Las funciones de la dirección**
- 5. La función de planificación.**
 - 5.1. Concepto*
 - 5.2. El horizonte temporal de la planificación*
 - 5.3. Elementos de los planes*
 - 5.4. El proceso de planificación*
 - 5.5. De la planificación a la dirección estratégica*
- 6. La función de organización**
- 7. La función de gestión o dirección propiamente dicha.**
- 8. La función de control**
 - 8.1. Concepto*
 - 8.2. El proceso de control*
 - 8.3. Inconvenientes del control*
- 9. La dirección y la empresa como sistema**
- 10. El análisis DAFO**
 - 10.1. El análisis interno*
 - 10.2. El análisis externo*
 - 10.3. La matriz DAFO*
- 11. El análisis del entorno de la empresa**
 - 11.1. El entorno genérico*
 - 11.2. El entorno específico*
- 12. La formulación de estrategias**
- 13. Estrategias de crecimiento.**
 - 13.1. La dirección en la pequeña empresa*
 - 13.2. El crecimiento de la empresa*
 - 13.3. La diversificación*
 - 13.4. Crecimiento interno, crecimiento externo y cooperación*
 - 13.5. La internacionalización*

TEMA 3: TOMA DE DECISIONES. INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN, PROGRAMACIÓN Y CONTROL

- 1. Introducción**
- 2. Los árboles de decisión (no exigible)**
- 3. El valor esperado de la información perfecta (no exigible)**
- 4. La programación lineal**
- 5. El método PERT. Introducción**
 - 5.1. Concepto*
 - 5.2. Antecedentes históricos*

5.3. *Diferencias básicas entre las principales técnicas*

5.4. *Actividades previas a la aplicación del método PERT. Su aportación a la planificación, programación y control*

6. El método PERT en certeza

6.1. *La tabla de precedencias*

6.2. *Los grafos parciales y los tipos de prelación*

6.3. *Los principios de la construcción del grafo y las actividades ficticias*

6.4. *Los tiempos early y last*

6.5. *El camino crítico y las oscilaciones de los nudos*

6.6. *Análisis de las holguras de las actividades*

7. Los gráficos de Gantt

8. El método PERT en incertidumbre

9. El PERT-coste

TEMA 4: LA FUNCIÓN FINANCIERA I: ELEMENTOS DE FINANCIACIÓN Y CONTABILIDAD

1. Introducción

2. El Balance: Conceptos básicos

2.1. *El balance, el activo y las deudas*

2.2. *El patrimonio, el pasivo y los recursos propios*

2.3. *El estado de inventario*

2.4. *El Balance anual*

2.5. *Los recursos propios*

3. El objetivo financiero de la empresa

4. Factores de los que depende el precio de la acción. Las decisiones financieras de la empresa.

4.1. *Beneficio y rentabilidad*

4.2. *Las decisiones financieras*

5. La medida de la rentabilidad

6. El equilibrio económico-financiero de la empresa y el fondo de rotación o maniobra

6.1. *La estructura económica: el inmovilizado y el activo circulante*

6.2. *La estructura financiera*

6.3. *El fondo de rotación o maniobra*

7. Los ciclos de la actividad de la empresa y el período medio de maduración

8. El punto muerto

9. Los ratios.

9.1. *Los ratios de situación*

9.2. *Los ratios de rotación*

Anexo complementario (no exigible): Introducción a la contabilidad y análisis contable

TEMA 5: LA FUNCIÓN FINANCIERA II: LAS INVERSIONES Y SU SELECCIÓN. LA RENTABILIDAD DE LAS INVERSIONES

1. Introducción

2. Concepto y tipos de inversiones

3. Variables fundamentales que definen un plan de inversión

3.1. Las variables relevantes

3.2. Los flujos de caja

3.3. El efecto de la inflación y del riesgo: la rentabilidad requerida

4. Métodos estáticos de selección de inversiones

4.1. Concepto

4.2. El plazo de recuperación

4.3. Otros métodos estáticos

5. Métodos dinámicos de selección inversiones

5.1. Concepto

5.2. El valor actual neto

5.3. El valor actual neto como función del tipo de actualización o descuento

5.4. El tipo de rendimiento interno

5.5. Rentabilidad aparente y rentabilidad real

Anexo complementario (no exigible): El VAN y el TIR en casos especiales y relaciones entre ambos métodos de selección de inversiones

TEMA 6: LA FUNCIÓN FINANCIERA III: LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN Y SU SELECCIÓN. EL COSTE DEL CAPITAL

1. La relación entre los tipos de activos y sus fuentes de financiación

2. Concepto de financiación y tipos de fuentes, medios y recursos financieros

3. La financiación externa a corto plazo

3.1. La financiación de funcionamiento

3.2. Los créditos bancarios a corto plazo

3.3. La letra de cambio como instrumento financiero

3.4. El factoring

4. La financiación externa a medio y largo plazo

4.1. Los préstamos a medio y largo plazo.

4.2. Los empréstitos

4.3. Las ampliaciones de capital

5. El leasing

6. La financiación interna, o autofinanciación

6.1. Concepto y clases

6.2. La autofinanciación de mantenimiento

6.3. La autofinanciación de enriquecimiento

7. El apalancamiento

8. El coste del capital

Anexo complementario I (no exigible): El coste de las distintas fuentes de financiación

Anexo complementario II (no exigible): El apalancamiento y el riesgo empresarial. El presupuesto de tesorería

Anexo complementario III (no exigible): Valoración de empresas

TEMA 7: LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN I: LA FUNCIÓN PRODUCTIVA DE LA EMPRESA Y EL PROCESO DE PRODUCCIÓN

1. Introducción

2. La primera decisión: producir o comprar

3. La dirección de la producción: objetivos y principales tipos de decisiones

4. Principales diferencias entre la elaboración de bienes y la producción de servicios

5. Los costes de producción y su control

6. La medida de la productividad

7. La calidad

8. Principales tipos de procesos de producción y alternativas tecnológicas

9. Los bienes de equipo

9.1. Las decisiones de selección

9.2. La duración óptima

9.3. La amortización

9.4. El mantenimiento

10. El análisis del flujo del proceso

11. La distribución de la planta

TEMA 8: LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN II: LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

1. Introducción

2. La capacidad de las instalaciones

2.1. La medida de la capacidad

2.2. La previsión de la demanda

2.3. La determinación de la capacidad necesaria

2.4. Generación de alternativas, evaluación de las mismas y decisión final

3. La localización de las instalaciones

3.1. La localización de una instalación independiente

3.2. La localización de varios almacenes y fábricas interdependientes

3.3. La localización de centros comerciales

3.4. La localización de servicios de emergencia

4. La planificación conjunta

5. La programación de la producción

6. La planificación y control de las actividades productivas

TEMA 9: LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN III: LA LOGÍSTICA

- 1. Introducción**
- 2. Objetivos de los inventarios**
- 3. Los costes de los inventarios y su tamaño**
- 4. Tipos de demanda**
- 5. Tipos de sistemas y modelos de inventarios**
- 6. Sistemas de control de inventarios**
 - 6.1. Concepto de sistema de control*
 - 6.2. Funciones del control de inventarios*
 - 6.3. El método ABC de control de inventarios*
- 7. La traslación de los inventarios**
- 8. La distribución física**

Anexo complementario I (no exigible): Modelos de control de inventarios

TEMA 10: LA FUNCIÓN COMERCIAL I: EL MERCADO, LA DEMANDA Y EL PRESUPUESTO MERCADOTÉCNICO

- 1. Introducción**
- 2. La empresa orientada al cliente**
- 3. El marketing como función empresarial: el marketing-mix**
- 4. Clases de mercados**
- 5. La función de demanda a corto plazo y sus elasticidades**
- 6. La investigación comercial**
- 7. La segmentación de mercados**
- 8. La experimentación comercial**
- 9. El marketing ante las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)**

Anexo complementario I (no exigible): la optimización del presupuesto mercadotécnico y su control

Anexo complementario II (no exigible): estimación y previsión de la demanda

Anexo complementario III (no exigible): métodos de segmentación de mercados

TEMA 11: LA FUNCIÓN COMERCIAL II: EL PRODUCTO Y EL PRECIO

- 1. El concepto de producto, la diferenciación y el posicionamiento de marcas**
- 2. El ciclo de vida del producto**
- 3. La creación de nuevos productos**
- 4. La identificación del producto. Marcas, envases y etiquetas**
- 5. La decisión de determinación de precios y sus limitaciones**
 - 5.1. Costes y precios*
 - 5.2. Limitaciones legales y gubernamentales*
 - 5.3. La demanda y el comportamiento del consumidor ante las variaciones de precios*

5.4. Competencia y precios

6. Objetivos en la política de precios

7. Algunas estrategias de precios

8. Diferenciación y discriminación de precios

9. Canal de distribución y precios.

TEMA 12: LA FUNCIÓN COMERCIAL III: COMUNICACIÓN EXTERNA Y DISTRIBUCIÓN

1. La publicidad

1.1. El presupuesto publicitario

1.2. El mensaje publicitario. El anuncio

1.3. Selección de medios y soportes publicitarios

1.4. La medida y el control de la eficacia de la publicidad

2. La promoción de ventas y las relaciones públicas

3. La venta personal

3.1. Concepto

3.2. La presentación de ventas

3.3. Publicidad y venta personal

3.4. Asignación de la fuerza de ventas

4. La distribución

4.1. Concepto

4.2. Funciones de los intermediarios

4.3. La selección de los canales de distribución. Innovación y conflictos

TEMA 13: LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS (RRHH) I: CONTENIDOS.

1. Introducción

2. Las organizaciones y los recursos humanos

3. La sociedad y las organizaciones

4. Eficacia, eficiencia y productividad

5. El absentismo

6. Objetivos de la dirección de recursos humanos (DRRH)

6.1. Tipos de objetivos

6.2. La relación entre los objetivos de la DRRH y sus actividades

7. Organización de la dirección de DRRH

8. El Departamento de Recursos Humanos

8.1. El Departamento de Recursos Humanos y el tamaño de la empresa

8.2. El Departamento de Recursos Humanos como departamento de prestación de servicios

9. Contenido de la DRRH

9.1. La DRRH como sistema

9.2. Las actividades que contiene la DRRH

9.3. Las actividades de la DRRHH como subsistemas

10. Evolución del contenido de la DRRHH

10.1. La evolución del pensamiento sobre los recursos humanos

10.2. La evolución de la sociedad y del entorno económico.

10.3. La evolución de la función de DRRHH

11. De la gestión de personal a la DRRHH

TEMA 14: LA FUNCIÓN DE RRHH II: ACTIVIDADES

1. Introducción

2. La planificación de los recursos humanos

3. Reclutamiento y selección

3.1. Reclutamiento de personal

3.2. El proceso de selección

4. Orientación, formación y desarrollo

4.1. El programa de orientación

4.2. La formación del personal

4.3. La formación para puestos directivos

5. La evaluación del trabajo

6. La determinación de las remuneraciones y la promoción

7. La motivación de los trabajadores

8. Principales teorías sobre la motivación

8.1. La teoría de Maslow

8.2. La teoría de Alderfer

8.3. La teoría de Herzberg.

9. Dirección y motivación.

10. El liderazgo

10.1. Concepto, enfoques y teorías

10.2. Estilos de liderazgo

10.3. Las teorías X e Y

10.4. La teoría Z

11. La cultura empresarial

11.1. Concepto y elementos

11.2. Autocontrol y cultura

11.3. La vinculación de la estrategia a la cultura

12. La gestión del conocimiento

TEMA 15: LA FUNCIÓN DE RRHH III: DIRECCIÓN INTERNACIONAL DE RRHH

1. Estrategia internacional

2. Enfoque de negocio

3. Integración cultural

4. Definición de la estructura

5. Dirección de recursos humanos

10. Importe de los Cursos, condiciones de pago y ayudas

En la página desplegada por UNED a que se ha hecho referencia anteriormente, pueden encontrarse otros datos de interés. Los siguientes datos se han tomado de dicha página¹:

CURSOS			
Tipo	Título	Créditos ECTS	Precio Material
EXPERTO	EXPERTO UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA	20	384 €
EXPERTO	EXPERTO UNIVERSITARIO EN COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO Y HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA EMPRESA	20	384 €
EXPERTO	EXPERTO UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	20	384 €
MÁSTER	MÁSTER EN DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA	60	-

¹ A modo de ejemplo:

- El coste del Curso de Experto en Dirección de Recursos Humanos es Empresa es 1.280€ de matrícula más 384€ del material (1.664€).
- En cuanto al Máster, su coste es el de los tres Cursos a 1.280€ cada uno (3.840€) más los materiales de los tres módulos (384€ cada uno, es decir, 1.152€ en total). Por tanto, el coste del Máster (y los tres Cursos que lo integran) es 4.992 euros.

MÓDULOS

Título	Créditos ECTS	Precio Módulo	Precio Material
Dirección de los Recursos Humanos en la Empresa	20	1.280 €	384€
Comportamiento Organizativo y Habilidades Directivas en la Empresa	20	1.280 €	384 €
Dirección General de la Empresa	20	1.280 €	384 €

El precio puede abonarse en su totalidad en el momento de la matrícula o en dos pagos: uno en el momento de la matrícula y el otro hacia la mitad del curso.

Existen ayudas que han de solicitarse en el momento de la matrícula. Tanto su concesión como su cuantía, en su caso, dependen de las circunstancias económicas del solicitante:

<https://www.uned.es/universidad/inicio/estudios/formacion-permanente/ayudas-estudios.html>

11. Prácticas en empresas

No es obligatorio, pero, si un estudiante dispone de alguna empresa en la que hacer prácticas y desea hacerlas, está previsto realizar un convenio con ella mediante un procedimiento ágil y sencillo. La Universidad dispone de un departamento para ello. Los datos de contacto del Departamento de Prácticas son:

<https://www.uned.es/universidad/inicio/estudios/oficina-practicas/quienes-somos.html>

- Teléfono: 91 398 97 10
- Correo electrónico: oficinadepracticas_extracurriculares@adm.uned.es

12. Contacto y consultas sobre el contenido de esta guía

Para cualquier consulta docente sobre el contenido de esta guía, diríjase al

siguiente correo electrónico:

mdrh.empresa@cee.uned.es

Los profesores no están al tanto de los detalles de las cuestiones administrativas como los trámites de matriculación. Como se ha señalado anteriormente, este tipo de consultas es preferible plantearlas en la Fundación UNED, que es donde se realiza la matrícula y donde se gestiona administrativamente el Máster:

<https://www.fundacion.uned.es/contacto>