GUÍA DOCENTE:

HABILIDADES Y COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Curso 2026-2027

TITULACION: MÁSTER UNIVERSITARIO EN ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA (online)

GUIA DOCENTE DE LA ASIGNATURA: HABILIDADES Y COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Profesora: Dra. Carmen de la Calle Durán

Contacto: carmen.delacalle@urjc.es

I.- Identificación de la asignatura

Tipo	Obligatoria
Período de impartición	2º cuatrimestre
Nº Créditos	3 ects
Idioma en el que se imparte	Castellano
Departamento	Instituto Universitario de Investigación Ortega- Marañón

II.- Presentación

Independientemente de la competencia técnica y de la cualificación profesional de los directivos y de los predirectivos que tienen algún grado de responsabilidad en las organizaciones, existen un conjunto de habilidades interpersonales que facilitan la gestión cotidiana de los conflictos y facilitan la dinamización y el desarrollo de la organización. Entre este tipo de habilidades podrían enumerarse algunas como las relacionadas con la dirección de grupos o de equipos de trabajo, la motivación, la resolución de problemas, la negociación o las habilidades interculturales. Especial importancia ha adquirido en los últimos años otro gran conjunto de habilidades relacionadas con la comunicación. Cada vez más los directivos de las organizaciones públicas trabajan en la gestión del entorno relacionándose con otros directivos, con los políticos o los medios de comunicación.

Objetivos de la asignatura:

El objeto de esta asignatura es abordar algunas de estas habilidades y sensibilizar a los participantes en el curso con la existencia de aptitudes susceptibles de desarrollo, no necesariamente innatas, que se manifiestan no como pura potencialidad teórica, sino en el momento de la actuación práctica

Contenidos principales:

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

Resultados de aprendizaje:

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

III.- Competencias

Competencias generales:

- Comprensión sistemática de los conocimientos adquiridos, que les permita resolver problemas en entornos poco conocidos y en contextos amplios
- Capacidad para integrar conocimientos y formular juicios razonados, incluso a partir de información incompleta o limitada
- Formulación de opiniones y reflexiones que consideren responsabilidades sociales y éticas

- Capacidad para comunicar conclusiones, conocimientos y razones argumentadas, tanto a público especializado como no experto en la materia
- Adquisición de habilidades de aprendizaje que favorezcan la obtención de nuevos conocimientos en la vida profesional

Competencias transversales:

- Capacidad de análisis y síntesis
- Capacidad de organización y planificación
- Habilidades de comunicación oral y escrita
- Capacidad de gestión de la información
- Resolución de problemas
- Capacidad crítica y autocrítica
- Trabajo en equipo de carácter multidisciplinar
- Compromiso ético con el servicio público
- Manejo de las tecnologías de la información y comunicación

Competencias específicas:

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

IV.- Contenido

IV. A. Temario de la asignatura

	TEMA	APARTADOS
I.- Talento y Competencias emocionales	1. La Gestión del Talento	• Diagnóstico de la Situación actual respecto a la Gestión del Talento • Delimitación Conceptual • Atraer, retener y comprometer el talento. • Técnicas de desarrollo del talento
	2. El equipo de trabajo	• Como lograr la sinergia de un equipo de trabajo • Las características de un equipo de trabajo para el éxito de su gestión
	3. Desarrollando las competencias emocionales directivas	• Competencias Administrativas • Competencias Interpersonales • Competencias Conceptuales • Competencias sociales y emocionales
	4. Coaching: ayudar a aprender	• ¿Qué es el coaching? • ¿Qué es y no es un coach? • El coaching es una metodología para la gestión de personas
	5. Mentoring	• ¿Que es el mentoring? • Tipos de mentoring • Como implantar un programa de mentoring
	6. ¿Cómo desarrollar el talento de los colaboradores?	• La estructura del “Desarrollo del Talento • Retener talento a través del salario emocional • Employer Branding

IV. B. Actividades obligatorias (evaluables):

1. Lecturas (indicar título, autor y editorial para cada referencia)

Tema .- La Gestión del Talento

ELVIRA, M (2018).	"Claves para dirigir un equipo virtual". Revista de Antiguos Alumnos del IESE. Núm 148. [En línea: https://issuu.com /iese /docs /revista_antiguos_alumnos_iese_148_2].
JERICÓ, P. (2018).	Cómo dar feedback. [En línea: https://www.pilarjerico.com/como-dar-feedback/].
DE LA CALLE-DURÁN; FERNANDEZ-ALLES, M.L. Y VALLE-CABRERA, R. (2021)	Talent Identification and Location: A Configurational Approach to Talent Pools. REVISTA: INTANGIBLE CAPITAL VOLUMEN 17 (1) 482-xx AÑO/ 2021 DOI: https://doi.org/10.3926/ic.1440
DE LA CALLE-DURÁN, M.C.; GARCIA-MUIÑA, F.E ALONSO-OSUNA, A. (2020)	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO EN FUNCIÓN DE SUS DIMENSIONES Y PROCESOS. UN ESTUDIO DE CASOS REVISTA: CUADERNOS DE ADMINISTRACIÓN ISSN: 1900-7205/ 0120-3592 VOLUMEN 33 AÑO/ 2020 DOI: https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao33.agtfdp

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

GARZA CARRANZA, M.T. DE LA, GUZMÁN SORIA, E, y GALLARDO AGUILAR, M. DEL C. (2018).	El autoliderazgo y la inteligencia emocional: un estudio de la generación de los millenials. Ciencia y Sociedad, 43 (2), 51-65. [En línea: https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciso/article/view/1162/1517]
HOUGAR, R.; CARTER, J; AFTON, M (2018).	"La clave de un buen líder: conocerse a sí mismo". *Harvard Business Review*. [En línea: https://hbr.es/gesti-n-de-personas/1006/la-clave-de-un-buen-l-der-conocerse-s-mismo#].
NODA, T. (2018).	"El liderazgo empieza por uno mismo". *IESEinsight,* 34, pp.6. [En línea: http://protectedpdf.iese.edu/descargas/OPI-4168-E207 5367 .pdf].
PEÑALVER, A. (2019).	"Mi mejor versión*". Capital Humano*, 342, pp.12-13.
SEGARRA, O. (2010).	Liderazgo peregrino: una guía práctica para liderar el cambio. Barcelona: Libros de cabecera.
UDAONDO, M (2014)	Tú eres TU COACH. Madrid: LID.

Tema.- Desarrollando las competencias emocionales directivas

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R. y McKEE, A. (2010).	El líder resonante crea más. Madrid: De bolsillo
GONZÁLEZ, P. (2009).	"Desarrollo de una cultura de feedback en las organizaciones. El inevitable papel del Desarrollo Directivo y la Formación". Capital Humano, 234, pp. 22-23.
MAYER, J.D., SALOVEY, P., y CARUSO, D.R (2000).	Models of emotional intelligence. Citado en STERNBERG, R.J. (Ed.). Handbook of intelligence. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
PALOMO, M.T.(2015)	Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo. Madrid: ESIC.

Tema .- Coaching: ayudar a aprender

BANIANDRÉS, J., EIZAGUIRRE, A. y GARCÍA FEIJOO, M. (2011):	"El coaching como herramienta de apoyo en los procesos de aprendizaje", *Boletín de Estudios Económicos-Revista de Investigación Económica*, Vol. LXVI, nº 203.
DILTS, R. (2004)	Coaching; Herramientas para el Cambio. Madrid: Urano
MARTÍN, F. (2020).	"Feedback y feedforward: aliados de la mejora continua". *Capital Humano*. [En línea:http://capitalhumano.wolterskluwer.es /ch/ 2020/02 /01/ feedback -y- feedforward - aliados-de-la-mejora-continua]
PALOMO, M.T.(2015)	Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo. Madrid: ESIC.
RODRÍGUEZ DEL TRONCO, J.; RODRÍGUEZ DEL TRONCO, R. Y VICO, N. (2017).	SMART Feedback. Madrid: LID.
UDAONDO, M (2014)	Tú eres TU COACH. Madrid: LID.

2. Casos prácticos:

Marzo	Propuesto por la profesora relacionado con el contenido de la asignatura y con temas de actualidad.

3. Autoevaluaciones

No se requiere	

4. Pruebas

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

V.- Tiempo de trabajo

AF2.- Análisis de caso y/o resolución de problemas	10
AF3.- Lecturas de textos científicos recomendados	5
AF4.- Autoevaluación de prácticas (retroalimentación)	5
AF5.- Autoevaluación de conocimientos (pruebas de opción múltiple)	10
AF6.- Trabajos en grupo	5
AF7.- Trabajos individuales	7
AF8.- Debates y/o tormentas de ideas	5
AF9.- Sesiones de tutorías	5
AF10.- Preparación de contenidos teóricos	3
AF11.- Preparación de casos prácticos	5
AF12.- Trabajo de casos prácticos	15
Total de horas de trabajo del estudiante	**75**

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

VI.- Recursos y plan de trabajo

Clases teóricas

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

Prácticas de resolución de problemas, casos, etc.

Periodo	Contenidos
Marzo	Caso Ad Hoc

Pruebas

Fecha	Contenidos
Marzo	Test y participación activa en el foro del campus virtual en los temas propuestos

VII.- Métodos de evaluación

El sistema de evaluación de las titulaciones en el marco del EEES es la evaluación continua. En el sistema de evaluación continua la asistencia a clase es obligatoria y su valoración en el proceso de evaluación continua de la asignatura la establecerán los profesores en cada asignatura.

VII. A. Ponderaciones para la evaluación continua:

El sistema de evaluación de las titulaciones en el marco del EEES es la evaluación continua.

	Máximo (Ponderación)	
SE1.- Análisis de casos prácticos y/o resolución de problemas	10%	ACTIVIDAD 1. TENDENCIAS TALENTO
SE2.- Análisis de casos prácticos y/o resolución de problemas	10%	ACTIVIDAD 2. SOFT SKILLS
SE3.- Pruebas de conocimiento, preguntas escritas de respuesta única y opción múltiple	30%	CUESTIONARIO/ TEST
SE5.- Trabajos individuales orientados desde el aula virtual	30%	TRABAJO INDIVIDUAL (su superación es imprescindible para la superación de la asignatura)
SE6.- Evaluación de la participación en foros y debates.	20%	FORO

VII. B. Revisión de las pruebas de evaluación:

El profesorado deberá establecer un procedimiento de revisión de las pruebas y actividades, indicando en cada caso según sus características la forma en que se llevará a cabo, bien en la propia clase o bien en el horario de tutorías de la asignatura, facilitando a los estudiantes la realización de las mismas.

VIII.- Recursos y materiales didácticos

General

Título	Liderazgo y motivación de equipos de trabajo
Autor	PALOMO, M.T. (2015)
Editorial	Madrid: ESIC, 9ª Edic. ISBN 9788473568890
Título	El líder resonante crea más
Autor	GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R. y McKEE, A. (2010).
Editorial	Madrid: De bolsillo. ISBN 9788497598088
Título	Cómo desarrollar las competencias de liderazgo.
Autor	CARDONA, P: y GARCÍA-LOMBARDÍA, P. (2005).
Editorial	Pamplona: Eunsa. ISBN: 8431322535
Título	Liderazgo peregrino: una guía práctica para liderar el cambio.
Autor	SEGARRA, O. (2010).
Editorial	Barcelona: Libros de cabecera. ISBN: 9788493674090
Título	SMART Feedback
Autor	RODRÍGUEZ DEL TRONCO, J.; RODRÍGUEZ DEL TRONCO, R. Y VIC N.(2017)
Editorial	Madrid: LID

Complementaria

Título	Cambia el chip: cómo afrontar cambios que parecen imposibles.
Autor	HEATH, C. Y HEATH., D. (2011).
Editorial	Madrid: EDICIONES GESTION 2000
Título	Obtenga el Sí. El arte de negociar sin ceder.
Autor	FISHER, R.; URY, W. y PATTON, B. (2011)
Editorial	Barcelona: Gestión 2000.
Título	Marcando las reglas de la negociación. Una guía para negociar con éxito.
Autor	WATKINNS, M. (2007).
Editorial	Bilbao: Harvard Business School Press.
Título	Liderazgo emocional.
Autor	BOYATZIS, R. y MCKEE, A. (2008).
Editorial	Bilbao: Deusto. ISBN 9788423426669

Título	Liderazgo transformador.
Autor	GALLARDO, V. (2009).
Editorial	Madrid: LID
Título	Introducción a la psicología de las Organizaciones.
Autor	GIL, F. y ALCOVER, C.M. (2005).
Editorial	Madrid: Alianza Editorial.
Título	Introducción al comportamiento organizativo
Autor	ROBBINS, S. y JUDGE, T. (2010)
Editorial	Madrid: PRENTICE-HALL
Título	Desarrollo de una cultura de feedback en las organizaciones. El inevitable papel del Desarrollo Directivo y la Formación".
Autor	GONZÁLEZ, P. (2009).
Editorial	Capital Humano, 234, pp. 22-23.
Título	Models of emotional intelligence. Citado en STERNBERG, R.J. (Ed.). Handbook of intelligence
Autor	MAYER, J.D., SALOVEY, P., y CARUSO, D.R (2000).
Editorial	Cambridge, MA: Cambridge University Press.
Título	Tú eres TU COACH.
Autor	UDAONDO, M (2014)
Editorial	Madrid: LID.

DIRECCIONES WEB DE INTERÉS

ELVIRA, M (2018). "Claves para dirigir un equipo virtual". Revista de Antiguos Alumnos del IESE. Núm 148. [En línea: https://issuu.com /iese /docs /revista_antiguos_alumnos_iese_148_2].
JERICÓ, P. (2018). Cómo dar feedback. [En línea:: https://www.pilarjerico.com/como-dar-feedback/].
GARZA CARRANZA, M.T. DE LA, GUZMÁN SORIA, E, y GALLARDO AGUILAR, M. DEL C. (2018). El autoliderazgo y la inteligencia emocional: un estudio de la generación de los millenials. Ciencia y Sociedad, 43 (2), 51-65. [En línea: https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciso/article/view/1162/1517]
HOUGAR, R.; CARTER, J; AFTON, M (2018). "La clave de un buen líder: conocerse a sí mismo". Harvard Business Review. [En línea: https://hbr.es/gesti-n-de-personas/1006/la-clave-de-un-buen-l-der-conocerse-s-mismo#].

NODA, T. (2018). “El liderazgo empieza por uno mismo”. *IESEinsight,* 34, pp.6. [En línea: http://protectedpdf.iese.edu/descargas/OPI-4168-E207 5367 .pdf].

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

IX.- Profesorado

Dra. CARMEN DE LA CALLE DURÁN. Con más de 20 años de experiencia docente e investigadora, es profesora del área de Organización de Empresas de la URJC desde 2001, donde imparte asignaturas relacionadas con la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección estratégica de las empresas. Actualmente ocupa el cargo de Directora académica en el Vicerrectorado de Formación del Profesorado e Innovación Docente, antes en el Vicerrectorado de Ordenación Académica y ha sido coordinadora del Grado de Administración y Dirección de Empresas de la URJC. Es Doctora en Economía y Empresa por la Universidad de Cádiz y Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Sevilla.

Autora del libro Fundamentos de Recursos Humanos de la Editorial Pearson (actualmente 3ª Edición), de capítulos de libros nacionales e internacionales de relevantes revistas y artículos en revistas de reconocido prestigio internacional.
Ha realizado estancias de investigación en la Universidad Texas A&M (USA) y en la Universidad Carlos III de Madrid.
Ha participado en numerosos congresos nacionales e internacionales donde ha dado a conocer sus diferentes líneas de investigación siempre vinculada con la Gestión de los Recursos Humanos, entre las que destacan: (i) Talent Management, (ii) Employer Branding y (iii) Networking.
Colabora con Escuelas de Negocios de reconocido prestigio donde imparte docencia en másteres especializados en el ámbito de los Recursos Humanos y ha sido docente e investigadora en la Universidad de Cádiz.
Invitada como Ponente en diversos másteres y cursos de verano para explicar el Método del Caso como experiencia de enseñanza y aprendizaje así como base metodológica de investigación por ser autora de 19 casos de Dirección estratégica publicados por la Editorial Thomson Reuters, 23 casos de Recursos Humanos publicados por la Editorial Pearson, y otro publicado por Editorial McGraw-Hill siendo un referente en la materia.