

**Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos**  
**28507 - Dirección estratégica**

Guía docente para el curso 2011 - 2012

Curso: 1, Semestre: 2, Créditos: 6.0

## Información básica

## Profesores

- **Olga Urbina Pérez** ourbina@unizar.es
  - **Josefina Lucía Murillo Luna** jmurillo@unizar.es
  - **Maria Pilar Latorre Martinez** latorrep@unizar.es
  - **Jorge Torres Quílez** jtorres@unizar.es
  - **Jose Miguel Barbero Lahoz** jmb@unizar.es

## **Recomendaciones para cursar esta asignatura**

**Titulación:** Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

**Curso:** 1º **Semestre:** 2º **Carácter:** Básica

**Departamento:** Dirección y Organización de Empresas

**Créditos ECTS: 6 ECTS**

**Profesor/es:** Olga Urbina, Pepa Murillo, Gloria Tena

(Correo electrónico: [ourbina@unizar.es](mailto:ourbina@unizar.es), [jmurillo@unizar.es](mailto:jmurillo@unizar.es), [valtena@unizar.es](mailto:valtena@unizar.es))

**Horario tutoría atención alumnos:** Los horarios de tutorías se podrán consultar en la página web del centro

**Página web** (Plataforma virtual): <http://add.unizar.es/add/area/index.php>

**Prerrequisitos (conocimientos y/o destrezas previas):** Ninguno

**Idioma en que se imparte:** Castellano

### Otros datos de interés:

- Alumnos previstos: 70 por grupo
  - Grupos prácticos: 2 por grupo

## **RECOMENDACIONES PARA CURSAR ESTA ASIGNATURA**

Es recomendable que los estudiantes que cursen esta asignatura hayan superado la asignatura Organización de Empresas, impartida en el primer semestre del primer curso. Los alumnos para cursar con éxito esta asignatura, deben ser constantes en su trabajo durante todo el semestre. Para la preparación de la asignatura deben implicarse en la preparación y discusión de los diferentes casos que se les plantearán, para lo cual será necesaria la asimilación de los diferentes conceptos teóricos explicados en clase. Para lograr los objetivos de la asignatura se recomienda una asistencia regular y una participación activa en las diferentes sesiones de trabajo

## **Actividades y fechas clave de la asignatura**

Fecha de comienzo de las sesiones presenciales: 13/02/2012

Fecha de finalización de las sesiones presenciales: 15/06/2012

Al comienzo de la asignatura el profesorado informará de las fechas clave relativas a las diferentes actividades de evaluación que se van a realizar, las fechas de entrega de los trabajos propuestos, seminarios,...

---

## **Inicio**

## **Resultados de aprendizaje que definen la asignatura**

**El estudiante, para superar esta asignatura, deberá demostrar los siguientes resultados...**

**1:**

- Comprender la elaboración y diseño de estrategias.
- Entender la relevancia estratégica de las técnicas de gestión de recursos.
- Desarrollar el diagnóstico interno y externo y comprender el proceso de elaboración de estrategias, dentro del marco general de dirección estratégica corporativa.

## **Introducción**

### **Breve presentación de la asignatura**

La asignatura Dirección Estratégica se enmarca dentro del módulo de Organización del Trabajo, Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Se trata de una asignatura básica en el Plan de Estudios del Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos. La asignatura Dirección Estratégica va dando forma a todas aquellas competencias adquiridas por los estudiantes en la asignatura Organización de Empresas. Es una asignatura que trata de que el estudiante avance en la comprensión de los problemas, cada vez más complejos, a los que se enfrentan las organizaciones. En este sentido, esta asignatura ofrece al estudiante una perspectiva más amplia del funcionamiento de las empresas y le facilita algunos de los instrumentos necesarios para realizar un análisis correcto de los problemas a los que se enfrenta.

---

## **Contexto y competencias**

## **Sentido, contexto, relevancia y objetivos generales de la asignatura**

**La asignatura y sus resultados previstos responden a los siguientes planteamientos y objetivos:**

Se trata de una asignatura básica para el Graduado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos cuyo propósito principal es dotar al estudiante de capacidades que le permitan ser consciente de la complejidad de los problemas a los que se enfrentan las organizaciones y de la necesidad de diseñar estrategias que permitan cumplir los objetivos de la empresa y

que se puedan poner en marcha con éxito. Para conseguir este propósito esta asignatura se divide en cuatro bloques. El primero, Fundamentos de Dirección Estratégica, trata de familiarizar al estudiante con el término de estrategia y todas aquellas cuestiones fundamentales que rodean a este concepto. En la segunda parte, se presenta cómo realizar el Análisis Estratégico para conseguir información sobre el entorno y la situación interna de la empresa. En el tercer bloque de la asignatura, Formulación de la Estrategia, se estudian las estrategias por las que puede optar una organización para conseguir sus objetivos. En la cuarta parte, se presenta la Implantación y Control de la estrategia, donde se hace referencia a las variables que se deben tener en cuenta a la hora de implantar la estrategia y a las herramientas que permiten realizar un control de los resultados obtenidos con la estrategia seleccionada.

## **Contexto y sentido de la asignatura en la titulación**

La asignatura Dirección Estratégica es una asignatura básica de la titulación. Desde esta perspectiva se trata de una asignatura que pone las bases para que el estudiante comience a ser consciente de la importancia de la Dirección Estratégica dentro de la empresa y, en concreto, en todo aquello referente a los Recursos Humanos, que posteriormente será desarrollado en otras asignaturas del módulo de Organización del Trabajo Dirección y Gestión de Recursos Humanos.

## **Al superar la asignatura, el estudiante será más competente para...**

- 1:**
- C1. Análisis y síntesis
  - C10. Razonamiento crítico
  - C14. Aprendizaje autónomo
  - C32. Asesorar a organizaciones sindicales y empresariales, y a sus afiliados.
  - C37. Transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas.
  - C43. Dirigir grupos de personas.
  - C47. Participar en la elaboración y diseño de estrategias organizativas, desarrollando la estrategia de recursos humanos de la organización.

## **Importancia de los resultados de aprendizaje que se obtienen en la asignatura:**

La principal aportación de la asignatura Dirección Estratégica consiste en acercar al estudiante a los problemas estratégicos a los que se enfrenta la empresa, y orientarle sobre las opciones estratégicas más adecuadas para superarlos, logrando así la consecución de los objetivos propuestos.

---

## **Evaluación**

---

### **Actividades de evaluación**

#### **El estudiante deberá demostrar que ha alcanzado los resultados de aprendizaje previstos mediante las siguientes actividades de evaluación**

- 1:**
- El estudiante deberá realizar diferentes actividades formativas que contribuirán a alcanzar los resultados de aprendizaje esperados. La realización de estas actividades será obligatoria. Estas actividades consistirán en:
- Estudio de casos: el estudiante deberá resolver en grupo diferentes casos relacionados con los contenidos de la asignatura.
  - Método del puzzle: los estudiantes deberán elaborar y explicar una parte de la materia del programa, bajo la supervisión del profesor.

Al finalizar el curso, se realizarán dos pruebas de conocimiento escritas individuales. Una de ellas consistirá en cuestiones teóricas cortas, que servirán para evaluar el grado de asimilación de los conceptos claves de la asignatura. La otra evaluará la capacidad del alumno para resolver problemas concretos. Será necesario superar ambas pruebas para aprobar la asignatura.

La evaluación final se valorará de la siguiente forma:

- |                     |     |
|---------------------|-----|
| • Casos             | 15% |
| • Método del Puzzle | 10% |
| • Examen Final      | 75% |

Criterios de evaluación:

- Comprensión de los conocimientos de la asignatura
- Capacidad de aplicación práctica
- Capacidad para trabajar en equipo
- Capacidad para organizar y transmitir las ideas
- Capacidad de expresión oral y escrita

Será requisito indispensable aprobar el examen final para agregar las puntuaciones obtenidas con el resto de actividades formativas. De lo contrario, la calificación de la asignatura será, exclusivamente, la nota del examen final. No obstante, en este caso las puntuaciones del resto de actividades de evaluación se conservarán para convocatorias posteriores del mismo curso académico.

---

## Actividades y recursos

---

### Presentación metodológica general

#### **El proceso de aprendizaje que se ha diseñado para esta asignatura se basa en lo siguiente:**

El desarrollo de la asignatura se estructura en torno a dos ejes: las clases explicativas y las sesiones en las que se utilizarán metodologías activas de aprendizaje:

##### Clases explicativas:

Consiste en la exposición ordenada del contenido de la materia por parte del profesor, que ofrecerá una visión sobre los temas de la asignatura presentando hechos, acontecimientos, experiencias, principios o teorías. En ellas, el estudiante tendrá la oportunidad de plantear preguntas y de participar en las discusiones que puedan surgir.

##### Metodologías activas:

Básicamente, las metodologías que se utilizarán serán dos: método del caso y puzzle.

- *Método del caso:* el estudiante deberá resolver en grupo diferentes casos relacionados con los contenidos de la asignatura, en los que se presentarán experiencias y situaciones de la vida real, con objeto de construir su propio aprendizaje en un contexto que les aproxime a su futuro profesional.

- *Puzzle:* Los estudiantes serán responsables de elaborar y explicar una parte de la materia del programa, bajo la supervisión del profesor, con objeto de fomentar el aprendizaje autónomo y colaborativo.

### Actividades de aprendizaje programadas (Se incluye programa)

#### **El programa que se ofrece al estudiante para ayudarle a lograr los resultados previstos**

## **comprende las siguientes actividades...**

**1:**

Las actividades de aprendizaje programadas son tres:

- Clases expositivas.
- Actividades dinámicas: Método del caso, actividad del puzzle.
- Trabajos tutelados.

El programa en torno al cual se desarrollarán estas actividades de aprendizaje es el siguiente:

### **PARTE I. FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATEGICA**

#### **1. CONCEPTO Y MÉTODO DE LA DIRECCIÓN ESTRATEGICA**

1.1. Evolución conceptual de la estrategia empresarial

1.2. Concepto y elementos básicos de dirección estratégica

1.2.1. Concepto de estrategia

1.2.2. La dirección estratégica

1.2.3. Niveles de la estrategia

1.2.4. Los Objetivos

1.3. El proceso de dirección estratégico

### **PARTE II. ANALISIS ESTRATEGICO**

#### **2. EL ENTORNO DE LA EMPRESA**

2.1. Concepto de entorno

2.2. Factores del entorno general

2.3. Entorno específico

2.3.1. Definición de industria

2.3.2. Estructura de la industria

#### **3. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA**

3.1. El diagnóstico interno de la empresa

3.2. La cadena de valor

3.3. Análisis de los recursos y capacidades

3.4. Naturaleza y fuentes de ventajas competitivas

#### 4. EL DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

- 4.1. Las técnicas de diagnóstico
- 4.2. El perfil estratégico de la empresa: análisis DAFO
- 4.3. Las matrices estratégicas

### **PARTE III. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA**

#### 5. ESTRATEGIAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS

- 5.1. Ventaja competitiva por el lado de los costes
- 5.2. Ventaja competitiva por el lado de la diferenciación
- 5.3. Innovación y ventaja competitiva

#### 6. ESTRATEGIA CORPORATIVA: CONFIGURANDO LA EMPRESA

- 6.1. Crecimiento interno de la empresa
  - 6.1.1. Integración vertical
  - 6.1.2. Diversificación
  - 6.1.3. Internacionalización
- 6.4. Crecimiento externo: fusiones y adquisiciones
- 6.3. La cooperación empresarial

### **PARTE IV. IMPLANTACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA**

#### 7. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

- 7.1. Evaluación y selección de las estrategias
- 7.2. Actividades para la implantación de una estrategia
  - 7.2.1. El diseño organizativo
  - 7.2.2. Liderazgo y cultura

#### 8. EL CONTROL ESTRATÉGICO

- 8.1. El proceso de planificación estratégica
  - 8.1.1. La planificación estratégica
  - 8.1.2. Ventajas e inconvenientes de la planificación estratégica
  - 8.1.3. Redacción de un plan estratégico
- 8.2. El proceso de control estratégico

## BIBLIOGRAFÍA BÁSICA DE REFENCIA

Bueno, E., Salmador, Mª Paz, Merino, C. y Martín, J.I. (2006): *Dirección estratégica. Desarrollo de la estrategia y análisis de casos*. Pirámide: Madrid.

Grant, R. (2006): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Thomson Civitas: Madrid.

Jiménez, J.A. (2008): *Dirección estratégica y viabilidad de empresas. Aplicaciones prácticas*. Pirámide: Madrid.

Jonson, G. y Acholes, K. (2001): *Dirección estratégica (5ª edición)*. Prentice Hall: Madrid.

Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2002): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Civitas: Madrid.

Ventura, J. (2008): *Ánalisis estratégico de la empresa*. Paraninfo: Madrid.

## Planificación y calendario

### Calendario de sesiones presenciales y presentación de trabajos

#### **Calendario de sesiones presenciales y presentación de trabajos**

La asignatura tiene 6 créditos ECTS, lo que implica 150 horas de trabajo del estudiante.

Estas 150 horas se estructuran en dos grandes bloques: horas presenciales y horas no presenciales, distribuidas en 40 y 60% respectivamente.

- Horas presenciales (75 horas):

- *Clases expositivas*: 30 horas
- *Clases prácticas*: 30 horas
- *Tutorización de trabajos* : 10 hora
- *Pruebas de conocimiento*: 5 horas

- Horas no presenciales (75 horas):

- *Trabajo autónomo*: 50 horas.
- *Trabajo en grupo*: 25 horas.

## Referencias bibliográficas de la bibliografía recomendada

- Dirección estratégica : desarrollo de la estrategia y análisis de casos / Eduardo Bueno Campos ... [et al.] Madrid : Pirámide, D.L. 2006
- Grant, Robert M.. Dirección estratégica : conceptos, técnicas y aplicaciones / Robert M. Grant ; traducción, Zulima Fernández, José Daniel Lorenzo Gómez, José Ruiz Navarro . - 5ª ed., 3ª ed. en Civitas, reimpr. Madrid : Thomson Civitas, 2008
- Jiménez Quintero, José Antonio. Dirección estratégica y viabilidad de empresas : aplicaciones prácticas / José Antonio Jiménez Quintero . - 3ª ed. Madrid : Pirámide, D.L. 2008
- Johnson, Gerry. Dirección estratégica / Gerry Johnson, Kevan Scholes , Richard Whittington . - 7ª ed., [reimp.] Madrid [etc.] : Prentice Hall, D.L. 2009
- Navas López, José Emilio. La dirección estratégica de la empresa : teoría y aplicaciones / José Emilio Navas López, Luis Ángel Guerras Martín . - 4ª ed. Madrid : Thomson Civitas, 2007
- Ventura Victoria, Juan. Análisis estratégico de la empresa / Juan Ventura Victoria Madrid : Paraninfo, cop. 2008