



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

Guía docente para el curso 2015 - 2016

Curso: , Semestre: , Créditos: 6.0

---

### Información básica

---

#### Profesores

- **María Pilar Latorre Martínez** [latorrep@unizar.es](mailto:latorrep@unizar.es)
- **Isabel Iniesta Alemán** [iniesta@unizar.es](mailto:iniesta@unizar.es)
- **Olga Urbina Pérez** [ourbina@unizar.es](mailto:ourbina@unizar.es)
- **Josefina Lucía Murillo Luna** [jmurillo@unizar.es](mailto:jmurillo@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

**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**

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, etc. Toda esta información estará disponible en el ADD.

---

## **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:

Los **criterios de evaluación** que se aplican en esta asignatura son:

- 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.

La **evaluación** de la asignatura Dirección Estratégica se distribuye entre actividades formativas (25%) y pruebas de conocimiento (75%).

#### **ACTIVIDADES FORMATIVAS (25%)**

Los estudiantes deben realizar diferentes actividades formativas que contribuirán a alcanzar los resultados de aprendizaje esperados. La realización de estas actividades será obligatoria. En estas actividades se utilizarán metodologías activas: estudios de caso, aprendizaje basado en problemas (ABP) y trabajos de análisis y reflexión en grupo. Todas estas actividades deben realizarse en grupos y presentarse para su evaluación en el tiempo y forma que se determine.

### Estudios de casos y ABP en actividades T2 (15%):

A lo largo del curso se desarrollarán diferentes sesiones de trabajo en las que los estudiantes deberán trabajar en grupo estas actividades.

A lo largo del semestre se realizarán diferentes sesiones de evaluación, en las que los estudiantes deberán:

- Entregar la resolución de los casos.
- Presentar oralmente con PowerPoint la resolución.
- Intervenir en la discusión sobre el caso.

Aquellos estudiantes que no puedan asistir a las sesiones de evaluación por motivos justificados deberán enviar igualmente por correo electrónico al profesor/a correspondiente tanto la resolución del caso como el PowerPoint de la presentación dentro del plazo establecido.

### Análisis y reflexión de noticias o lecturas en actividades T6 (10%):

Los estudiantes deberán realizar un trabajo de análisis y reflexión sobre diferentes noticias o lecturas económico-empresariales relacionadas con los contenidos de la asignatura. Concretamente, se pedirá un breve resumen de cada una de las noticias y una reflexión o valoración crítica sobre los hechos planteados en la noticia, destacando los aspectos relacionados con contenidos de la asignatura. El resumen junto con la reflexión/valoración crítica de cada una de las noticias debe ocupar, en total, como mínimo una cara de folio y como máximo dos caras (sin incluir la propia noticia, que se adjuntará aparte).

El trabajo se realizará en grupo.

Al final del semestre se realizará una sesión de evaluación de esta actividad, en la que los estudiantes deberán:

- Entregar al profesor responsable el trabajo, cumpliendo una serie de requisitos de contenido y forma que se informarán oportunamente.
- Hacer una presentación oral del trabajo.

### **PRUEBA DE CONOCIMIENTO (75%)**

Además, se realizará una prueba de conocimiento escrita individual en la fecha, hora y lugar que se determine en la convocatoria de exámenes de junio y septiembre publicada cada curso por el Centro, que constará de dos partes:

- Una de ellas consistirá en una prueba objetiva tipo test con una penalización de (-0,1) punto por cada respuesta incorrecta, que servirá para evaluar el grado de asimilación de los conceptos claves de la asignatura (60% de la nota final de la prueba de conocimiento).
- La otra evaluará la capacidad del alumno/a para aplicar estos conceptos a la práctica (40% de la nota final de la prueba de conocimiento).

Será necesario superarlas por separado (obtener una puntuación mínima de 5 sobre 10 en cada parte).

Sólo en el caso de superar la prueba de conocimiento será posible agregar las puntuaciones obtenidas en el resto de actividades formativas. No obstante, las puntuaciones de estas actividades se conservarán para convocatorias posteriores del mismo curso académico.

Aquellos estudiantes que no realicen las actividades formativas a lo largo del semestre, podrán presentarlas o realizarlas el día de la prueba de conocimiento, habiendo avisado en este último caso con la antelación suficiente al profesor/a responsable de la asignatura, para poder solicitar la ampliación del horario de reserva del aula para la realización del examen.

Al comienzo de la asignatura se ofrecerá información más detallada. Toda la información será publicada en el ADD.

---

## 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, la metodología que se utilizará será el método del caso. En menor medida también se utilizará el aprendizaje basado en problemas (ABP).

- *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.

- *Aprendizaje basado en problemas:* Los estudiantes abordarán problemas bajo la supervisión del profesor, con objeto de adquirir conocimientos, habilidades, capacidad de análisis y evaluación.

### 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
- 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 estratégica

#### **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. Análisis de los recursos y capacidades
- 3.3. La cadena de valor
- 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
- 5.4. Estrategia de entorno

### *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
- 6.2. 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. Dirección de recursos humanos

7.2.3. Cultura organizativa

7.2.4. Sistemas administrativos

## 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

## 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 (T1): 30 horas
- Clases prácticas (T2): 30 horas
- Tutorización de trabajos (T6): 10 horas
- Pruebas de conocimiento: 5 horas

#### • Horas no presenciales (75 horas):

- Trabajo autónomo: 50 horas.
- Trabajo en grupo: 25 horas (15h en T2; 10h en T6).

## Referencias bibliográficas de la bibliografía recomendada

- Bueno Campos, E., Salmador Sánchez, M.P., Merino Moreno, C. y Martín Castilla, J. I. (2006). Dirección estratégica: Desarrollo de la estrategia y análisis de casos. Madrid: Pirámide.
- Carrión Maroto, J. (2011). Estrategia: De la visión a la acción (3a. ed.). Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC.
- Fernández Romero, A. (2004). Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones: Un manual práctico para elaborar un plan estratégico. Madrid: Díaz de Santos.
- Gibson, R. (Coord.). (1997). Preparando el futuro: Negocios, principios, competencia, control y complejidad, liderazgo, mercados y el mundo. Barcelona: Gestión 2000.
- Grant, R.M. (2014). Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones (8ª ed., 4ª ed. en Civitas). Madrid: Thomson Civitas.
- Morcillo Ortega, P. y Fernández Aguado, J. (Coords.). (2002). Nuevas claves para la dirección estratégica. Barcelona: Ariel.
- Navas López J.E. y Guerras Martín, L.Á. (2013). Fundamentos de dirección estratégica de la empresa. Civitas: Madrid.
- Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. (2007). La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones (4ª ed.). Madrid: Thomson Civitas.
- Nueno, P. (1989). Diseño y estrategia empresarial. Madrid: Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2015). Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores (14ª ed.). Barcelona: Deusto.
- Pintado Blanco, T. y Sánchez Herrera, J. (Coords.). (2013). Imagen corporativa: Influencia en la gestión empresarial (2a. ed. rev. y act.). Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC.
- Ventura Victoria, J. (2009). Análisis estratégico de la empresa (1a. ed., 2a. reimp.). Madrid: Paraninfo.