

Guía Docente

Modalidad Semipresencial

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Curso 2022/23

Máster Universitario en Dirección y
Administración en Economía Social y
Cooperativismo



UCAV

www.ucavila.es



Nombre:	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y COMPETENCIAS DIRECTIVAS
Carácter:	OBLIGATORIO
Código:	10103MV
Curso:	1º
Duración (Semestral/Anual):	SEMESTRAL
Nº Créditos ECTS:	6
Prerrequisitos:	NINGUNO
Departamento (Área Departamental):	Facultad de CC. SS, y JJ.
Lengua en la que se imparte:	CASTELLANO
Módulo:	GOBIERNO SOCIETARIO Y DE GESTIÓN
Materia:	Teoría y práctica de la Economía Social y del Cooperativismo

En el curso 2022/2023, en caso de que las circunstancias sanitarias lleven a un nuevo confinamiento, será de aplicación lo dispuesto en el Anexo de esta Guía para el escenario “**Confinamiento**”.

Responsable docente: Dra. Noelia Muñoz del Nogal

Email: noelia.munoz@ucavila.es

● **Profesor:**

- **Currículo:** Doctora en Economía. Máster Universitario en Marketing (ESCP-EAP) y Licenciada en Administración y Dirección de empresas y Licenciada en CC. Económicas. Diversas estancias de investigación y estancias docentes en el extranjero. Actualmente dirige el departamento de Promoción y desarrollo de la UCAV.

Es miembro del Grupo de Investigación de Economía social y Objetivos de Desarrollo Sostenible; así como, del Observatorio de la Economía Social y Solidaria. Ambos de la UCAV.

Ha dirigido y participado en diversos proyectos de investigación, tanto nacionales como internacionales.

Autor de libros, capítulos de libros y numerosos artículos en publicaciones científicas.

- **Email:** noelia.munoz@ucavila.es

2.1. COMPETENCIAS BÁSICAS

- ❑ (CB6) Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación;
- ❑ (CB7) Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio

- ☐ (CB8) Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios
- ☐ (CB9) Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones -y los conocimientos y razones últimas que las sustentan- a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades
- ☐ (CB10) Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

2.2. COMPETENCIAS GENERALES

- ☐ CG4 - Utilizar las TICs como herramienta para acceder a fuentes de información, como medio de archivo de datos y documentos, orientadas a tareas de gestión de la Economía Social y las Cooperativas
- ☐ CG5 - Participar y colaborar activamente en las tareas grupales, contribuyendo al desarrollo del trabajo cooperativo, favoreciendo el reparto equilibrado de tareas y un adecuado clima interno y de cohesión.
- ☐ CG6 - Comprender los principios éticos fundamentales que han de regir la actuación empresarial de la economía social y del cooperativismo
- ☐ CG7 - Ser capaz de predecir y controlar la evolución de situaciones cambiantes y de actuar con eficacia alcanzando los objetivos profesionales marcados por las empresas de Economía Social y Cooperativa en contextos diversos.

2.3. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- ☐ CE5 - Ser capaz de definir y planificar las estrategias y los objetivos de las empresas de la economía social y de las cooperativas en un entorno económico competitivo y cambiante

- CE6 - Conocer y utilizar las principales herramientas de seguimiento y control de gestión en una entidad social: Cuadro de Mando, Auditoría Social.

2.3. RESULTADOS DE APRENDIZAJE

- Saber elegir entre los diferentes tipos de estrategia empresarial la más adecuada para las empresas de la economía social.
- Ser capaz de elaborar el plan estratégico de empresas de economía social a partir de las teorías y metodologías estudiadas.
- Tomar decisiones empresariales pertinentes aprovechando las ventajas competitivas y los objetivos marcados por el plan estratégico, así como ser capaz de resolver de forma eficiente los problemas derivados de un entorno socioeconómico cambiante.

3.1. CONTENIDO. MEMORIA.

Concepto de dirección estratégica. Sistemas de planificación y dirección estratégica sobre la base de los objetivos de una cooperativa. Diagnóstico del entorno y análisis de la competencia. Análisis de las ventajas competitivas de la empresa cooperativa. Enfoques y técnicas de diagnóstico estratégico. Análisis de las diferentes estrategias empresariales en el entorno del cooperativismo. Planificación, implantación y gestión de la estrategia empresarial.

Gestión del talento humano. Delegación de responsabilidad. Comunicación eficiente en la empresa. Formación y dirección de equipos de trabajo. Dirección de reuniones. Gestión del tiempo. Resolución de conflictos. Motivación y creatividad en la empresa. Gestionar desde la confianza.

3.2. PROGRAMA

PARTE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA - Dr. Vicente Enciso.

- Tema 1 Estrategia Corporativa.
 - 1.1. Pensamiento estratégico
 - 1.2. La dirección estratégica
 - 1.3. La dirección estratégica en diferentes contextos

- Tema 2 Análisis del Entorno.
 - 2.1. El entorno de las organizaciones
 - 2.2. Análisis prospectivo del entorno general
 - 2.3. El entorno desde el punto de vista de la competitividad
 - 2.4. La posición estratégica de las organizaciones

- Tema 3 Recursos y Competencias
 - 3.1. Identificación de recursos y análisis de competencias
 - 3.2. Capacidad estratégica de la organización

- Tema 4 Intención Estratégica
 - 4.1. La intención estratégica de la organización
 - 4.2. El gobierno en la empresa (a quién debe servir la organización)
 - 4.3. Los grupos de interés (a quien sirve la organización)
 - 4.4. Ética y empresa (cuáles deben ser los objetivos prioritarios)
 - 4.5. Cultura empresarial (cuáles son los objetivos prioritarios)
 - 4.6. Misión y objetivos

- Tema 5 Criterios para la Orientación Estratégica
 - 5.1. Los límites determinados por la propia organización
 - 5.2. Orientaciones genéricas de la estrategia de las organizaciones
 - 5.3. Fundamentos de estrategia corporativa respecto a las unidades de negocio

- Tema 6 Excelencia Empresarial
 - 6.1. Desarrollo estratégico y calidad total
 - 6.2. Calidad total y modelos de excelencia

- Tema 7 Criterios de Selección de Estrategias
 - 7.1. Criterios generales de valoración
 - 7.2. Oportunidad
 - 7.3. Aceptabilidad
 - 7.4. Factibilidad
 - 7.5. Sistemas formales en el proceso de selección de estrategias

- Tema 8 La Organización y los Recursos ante el Cambio Estratégico.
 - 8.1. Jerarquía y organización
 - 8.2. Estructuras organizativas alternativas
 - 8.3. Adaptación de la organización
 - 8.4. Reasignación de recursos y desarrollo de competencias
 - 8.5. Planes y prioridades

- Tema 9 La Dirección y el Control del Cambio
 - 9.1. Los tipos de cambio estratégico
 - 9.2. Dirección de los procesos de cambio
 - 9.3. El control del cambio

- Tema 10 Nuevas Tendencias en la Dirección Estratégica
 - 10.1. Nuevas tendencias en la empresa
 - 10.2. La dirección del conocimiento
 - 10.3. Dirección estratégica, liderazgo y humanidad

3.3. BIBLIOGRAFÍA

- ❑ Enciso de Yzaguirre, V. *Manual de Dirección Estratégica y Política de Empresa*. Universidad Católica de Ávila. Ávila, 2010.
- ❑ ARANZADI, D. La empresa cooperativa y sus ventajas competitivas. *Boletín de Estudios Económicos*, 1999, LIV(167), p. 271-291).
- ❑ A. Chaves Ávila, R., Fajardo García, G., Monzón Campos, J.L. et alt (2020): *Manual de Economía Social*. Tirant lo Blanch. Valencia 1ª Edición. 486 págs.
- ❑ A. Sanchis Palacio, J.R., Campos Climent, V. y Ejarque Catalá, A. T. (2020) *Emprendimiento sostenible. Emprendimiento desde la cocreación de valor y el bien común*. Pirámide. Valencia
- ❑ COQUE, J. *Compartir soluciones: las cooperativas como factor de desarrollo en zonas desfavorecidas*. Madrid: CES (Comité Económico y Social), 2005.
- ❑ FREEMAN, E. *Strategy Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Printman Press, 1984.
- ❑ GARCÍA, E.; ARANDA, M. Problema existentes en la profesionalización de la gestión en la sociedad cooperativa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 2001, 7(3), p. 139-154.
- ❑ HARPER, M. The critical factors for the success of co-operatives and other group enterprises. *Small Enterprise Development*, 1992, (3)1, p. 14-21.
- ❑ MARTÍNEZ, J.F. Sobre el concepto jurídico de cooperativa. En: J. MOYANO (Ed.), *La Sociedad Cooperativa: un análisis de sus características societarias y empresariales*. Jaén: Universidad de Jaén, 2001, p. 41-76.
- ❑ MORALES, A.C. *Competencias y valores en las empresas de trabajo asociado*. Valencia: CIRIEC-España, 1998.
- ❑ MORALES, A.C. *Ineficiencia del mercado y eficacia de las cooperativas*. Valencia: CIRIEC-España, 1996.
- ❑ NAVAS, J.E. ; GUERRAS, L.A. *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Civitas, 2008, 688 p. ISBN: 978-84-470-2850-4.
- ❑

Para el escenario "Confinamiento" consultar Anexo.

La asignatura se desarrollará a través de los siguientes métodos y técnicas generales, que se aplicarán diferencialmente según las características propias de la asignatura:

- **Exposición del profesor:** el profesor desarrollará, mediante clases magistrales y dinámicas los contenidos recogidos en el temario, que podrán haber sido puestas previamente a disposición del alumno en forma de fotocopias o a través de la plataforma virtual de la UCAV.
- **Estudio de casos:** análisis de casos reales relacionados con la asignatura. En principio, esto habrá de realizarse durante las clases. Estos estudios de casos podrán ser evaluables.
- **Trabajo Individual:** consistirán en la realización por parte del alumno de un trabajo de investigación, la resolución de un caso práctico o de unos ejercicios y problemas prácticos propuestos por el profesor.
- **Tutoría personalizada:** tutoría individual del alumno con el profesor en la que este le oriente en el estudio, le dirija los trabajos que esté realizando y le resuelva las dudas que se le planteen. Todo profesor contratado en la universidad, sea para dar una asignatura o varias, tiene que incluir en su dedicación un tiempo semanal para tutorías personales. Este tiempo es el que los alumnos emplean para resolver dudas o recibir orientación, y de este modo se produce el seguimiento de los alumnos.
- **Estudio del alumno:** trabajo individual del alumno en el que estudie la materia teórica.
- **Actividades de evaluación:** Cada asignatura un examen correspondiente (tipo test o escrito). En el caso del Trabajo de Fin de Máster, el alumno tendrá que defenderlo delante de un tribunal.

- **Estudios dirigidos:** consistirán en la realización por parte del alumno de un estudio práctico relacionado con la disciplina correspondiente, bajo la dirección del profesor.

Para el escenario “Confinamiento” consultar Anexo.

La evaluación es un componente fundamental de la formación del alumno. Está compuesta por un examen final escrito y la evaluación continua, que consta de ejercicios y actividades evaluables.

La evaluación de esta asignatura se realiza mediante la media del examen (valorado en un 60%) y la realización de un trabajo obligatorio individual (con valor del 30%) y la resolución de ejercicios, problemas y casos prácticos (con un valor del 10%).

☐ Examen (60 % de la nota final)

La superación de dicho examen constituye un requisito indispensable para la superación de la asignatura. El alumno deberá tener en el examen al menos un 5 para poder realizar la ponderación de notas. El alumno con nota inferior se considerará suspenso. El alumno dispondrá de dos convocatorias de examen por curso académico.

No se guardará la nota del examen, si éste estuviera aprobado, para una convocatoria posterior.

☐ Trabajo obligatorio (30% de la nota final)

La superación del trabajo constituye un requisito indispensable para la superación de la asignatura. El alumno deberá tener en el trabajo al menos un 5 para poder realizar la ponderación de notas. El alumno con nota inferior se considerará suspenso. En el caso de tener el trabajo obligatorio superado y no aprobar el examen, se guardará su

nota hasta la segunda convocatoria de examen perteneciente al curso académico actual.

No se admitirán trabajos fuera de la fecha límite de entrega, que será comunicada al alumno con suficiente antelación. Con la no presentación del trabajo obligatorio se considerará suspensa la asignatura, independientemente de la nota obtenida en el examen.

☐ Actividades varias (10% de la nota final)

Corresponde a las actividades, ejercicios, resolución de casos que se planteen durante las sesiones de cada uno de los profesores.

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES EVALUABLES	PROPORCIÓN
Trabajo obligatorio	30%
Actividades varias: resolución de ejercicios, problemas y casos prácticos	10%
Examen final escrito	60%
TOTAL	100%



Para el apoyo tutorial, el alumno tendrá a su disposición un equipo docente encargado de acompañar al alumno durante toda su andadura en el proceso formativo, prestando una atención personalizada al alumno. Sus funciones están claramente diferenciadas complementándose al mismo tiempo. Las dos personas principales de este acompañamiento tutorial son:

Orientador Académico Personal: encargado de planificar al alumno el estudio de la asignatura en función del tiempo disponible, incluso realiza nuevas planificaciones ajustándose a nuevos periodos marcados por el alumno según sus circunstancias

personales y familiares. Otra de sus funciones es la de realizar un seguimiento del estudio del alumno, así como de dar al alumno información de carácter general necesaria en su proceso formativo.

Profesor docente: encargado de resolver todas las dudas específicas de la asignatura y de informar al alumno de todas las pautas que debe seguir para realizar el estudio de la asignatura.

El alumno dispondrá de un horario de tutorías para contactar con estas figuras durante toda su formación académica. La información sobre el horario la encontrará el alumno en la plataforma virtual.

Horario de Tutorías del profesor docente:

- **Profesor 2:** Dra. Noelia Muñoz del Nogal
 - **Email:** noelia.munoz@ucavila.es
 - Horario:** Consultar horarios de tutoría en la plataforma de estudios virtual.

En relación a los horarios de atención en tutorías para consultas, aclaración de dudas, revisiones de trabajos y exámenes, etc., el profesor informará en la plataforma Blackboard de las franjas en las que tenga disponibilidad, pudiendo variar de un cuatrimestre a otro y también durante los meses de verano. Todo ello será informado oportunamente y con suficiente antelación a través del Campus Virtual.

Herramientas para la atención tutorial: Plataforma Blackboard, atención telefónica.



Horario de la asignatura: El alumno deberá consultar los horarios de clases de la asignatura en el apartado correspondiente dentro de la página web de la UCAV: www.ucavila.es. Igualmente, se informará de ellos en la Plataforma Blackboard.

Las sesiones se desarrollarán según la siguiente tabla, en la que se recogen el calendario de temas y las actividades de evaluación:

CONTENIDOS	FECHA CLASE
1ª semana: Dra. Noelia Muñoz del Nogal	
Presentación Parte de Dirección Estratégica	
2ª semana: Dra. Noelia Muñoz del Nogal	
Continuación parte de Dirección Estratégica	
3ª Semana: Dra. Noelia Muñoz del Nogal	
Parte Competencias Directivas	
4ª Semana: Dra. Noelia Muñoz del Nogal	
Continuación parte Competencias Directivas	

El plan de trabajo y las semanas son orientativos, pudiendo variar ligeramente, dependiendo de la evolución del alumno durante las distintas sesiones.

ANEXO

Escenario CONFINAMIENTO

1

Medidas de adaptación de la metodología docente

La metodología docente no sufrirá ningún cambio y se seguirá lo dispuesto en la Guía docente de la asignatura

2

Medidas de adaptación de la EVALUACIÓN

La Evaluación no sufrirá ningún cambio y se seguirá lo dispuesto en la Guía docente de la asignatura