



---

# Universidad de Valladolid

---

Guía Docente de la Asignatura

## **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

4º Curso del Grado en Relaciones Laborales Recursos  
Humanos

---

**Guía docente de la asignatura**

<b>Asignatura</b>	Dirección Estratégica		
<b>Materia</b>	Organización de Empresas		
<b>Módulo</b>			
<b>Titulación</b>	Grado en Relaciones Laborales Recursos Humanos		
<b>Plan</b>	443	<b>Código</b>	41903
<b>Periodo de impartición</b>	Quinto Semestre	<b>Tipo/Carácter</b>	Obligatoria
<b>Nivel/Ciclo</b>		<b>Curso</b>	Tercero
<b>Créditos ECTS</b>	6		
<b>Lengua en que se imparte</b>	Español		
<b>Profesor/es responsable/s</b>	Blanca García Gómez y María Pilar Zapata García		
<b>Datos de contacto (E-mail, teléfono...)</b>	<a href="mailto:bgarcia@eade.uva.es">bgarcia@eade.uva.es</a> ; <a href="mailto:mariapilar.zapata@uva.es">mariapilar.zapata@uva.es</a> 975 123 923		
<b>Horarios tutorías y clases</b>	Consultar web centro <a href="https://www.facultadcetsoria.com/">https://www.facultadcetsoria.com/</a>		
<b>Departamento</b>	Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados		



## 1. Situación / Sentido de la Asignatura

### 1.1 Contextualización

Es una asignatura de formación obligatoria que forma parte de la Materia “Organización del Trabajo y Dirección y Gestión de Recursos Humanos”. Se imparte en el 3er curso y está relacionada directamente con la precedente de 1er curso “Introducción a la Economía de la Empresa” y con la de 2º curso “Organización del Trabajo en la Empresa. Aúna también las asignaturas Dirección de Recursos Humanos I y II, de 3er curso.

La asignatura, partiendo de los conocimientos previos que el alumno ya tiene sobre la empresa, sobre su organización y funciones, pretende introducir al alumno en el ámbito de las decisiones estratégicas. Desde un enfoque teórico-práctico se trata de orientar al estudiante en la adopción de la mejor decisión en base a la situación de partida, así como darle a conocer las formas de evaluación del resultado de acuerdo a los objetivos propuestos.

### 1.2 Relación con otras materias

Se apoya fundamentalmente en la asignatura “Introducción a la Economía de la Empresa” la cual proporciona los fundamentos de la disciplina, y en parte también en “Organización del Trabajo en la Empresa”. Proporciona a los estudiantes competencias en materia de dirección que les van a ser muy útiles para avanzar en las restantes asignaturas de la materia, las específicas de Dirección de Recursos Humanos, e incluso en asignaturas de materias afines.

### 1.3 Prerrequisitos

Se requiere haber comprendido los principios fundamentales de economía de la empresa Así como tener conocimientos básicos de otras materias complementarias: Recursos humanos, estadística, entre otras.

## 2. Competencias

### 2.1 Generales

#### Instrumentales

- CG.1. Capacidad de análisis y síntesis
- CG.2. Capacidad de organización y planificación
- CG.3. Comunicación oral y escrita en lengua nativa
- CG.5. Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio
- CG.6. Capacidad de gestión de la información
- CG.7. Resolución de problemas
- CG.8. Toma de decisiones

#### Personales

- CG.9. Trabajo en equipo
- CG.12. Habilidades en las relaciones interpersonales
- CG.13. Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad
- CG.14. Razonamiento crítico
- CG.15. Compromiso ético

#### Sistémicas

- CG.16. Aprendizaje autónomo
- CG.17. Adaptación a nuevas situaciones
- CG.18. Creatividad
- CG.19. Liderazgo
- CG. 20. Iniciativa y espíritu emprendedor
- CG.21. Motivación por la calidad
- CG.22. Sensibilidad hacia temas medioambientales



## 2.2 Específicas

### Disciplinares

CE.3. Organización y dirección de empresas

### Profesionales

CE.13. Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas.

CE.14. Capacidad de aplicar las tecnologías de la información y de la comunicación en diferentes ámbitos de actuación.

CE.18. Capacidad para participar en la elaboración y diseño de estrategias organizativas, desarrollando la estrategia de recursos humanos de la organización.

### Académicas

CE.32. Análisis crítico de las decisiones emanadas de los agentes que participan en las relaciones laborales.

CE.34. Comprender el carácter dinámico y cambiante de las relaciones laborales en el ámbito nacional e internacional.

CE.35. Aplicar los conocimientos a la práctica.

## 3. Objetivos

- Adquirir los conocimientos teóricos que permitan obtener una visión global de la empresa y formular una estrategia empresarial.
- Conocer la metodología de análisis del entorno, así como de la situación interna de la empresa.
- Delimitar los posibles objetivos a alcanzar de acuerdo a la situación de partida.
- Saber diseñar el soporte de la estrategia.
- Comprender la importancia del análisis de los resultados obtenidos, así como su forma de medición.

## 4. Bloques temáticos

### Bloque 1: “CONCEPTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA”

Carga de trabajo en créditos ECTS:

#### a. Contextualización y justificación

Para atender al sentido de esta asignatura y a los objetivos establecidos para la misma, es preciso abordar los conceptos imprescindibles para continuar desarrollando el resto de bloques que componen el contenido de la misma. El propio concepto de estrategia, los niveles de la misma y la idea de unidad estratégica de negocio son importantes en este primer paso. Para todo ello será imprescindible que el alumno conozca con profundidad estas ideas que le permitan, más adelante, desarrollar un pensamiento crítico, que sea aplicable a la recogida, interpretación y análisis de diferentes problemas empresariales.

#### b. Objetivos de aprendizaje

- Identificar y comprender los conceptos fundamentales de la dirección estratégica de la empresa.
- Comprender la naturaleza del sistema empresarial, en sus distintos niveles, a la hora de tomar decisiones
- Comprender y distinguir el concepto de unidad estratégica de negocio de otros conceptos que puedan confundirse.
- Desarrollar un pensamiento crítico aplicado a la recogida, interpretación y análisis de problemas en la empresa.

#### c. Contenidos

Concepto de estrategia. Niveles de decisión estratégicos. Concepto de unidad estratégica de negocio. El proceso de la dirección estratégica de la empresa.



## Bloque 2: “EL ANÁLISIS DEL ENTORNO”

Carga de trabajo en créditos ECTS:

### a. Contextualización y justificación

La dirección estratégica supone mirar hacia delante y hacia fuera, de ahí la importancia del análisis del entorno en sus diversos niveles. Pero, lógicamente, este análisis debe ser prospectivo para permitir conocer cuáles pueden ser las oportunidades y amenazas que el entorno le presenta a la empresa para el futuro.

Desde el punto de vista empresarial, la previsión tradicional, basada en los datos del pasado, no es válida, ya que no permite situarse en posiciones de ventaja frente a los competidores; la previsión sólo marca tendencias y a la empresa le interesa conocer cuándo cambia la tendencia, por lo que es imprescindible realizar pronósticos.

Tal y como se indicaba en el bloque anterior, será imprescindible que el alumno desarrolle un pensamiento crítico, que sea aplicable a la recogida, interpretación y análisis de diferentes problemas empresariales, en este bloque, sobre todo la capacidad de analizar información para el futuro de la empresa. Estos conocimientos están basados en la asignatura de primero de grado Introducción a la Economía de la Empresa.

### b. Objetivos de aprendizaje

- Capacidad de captar información sobre todo aquello que pueda afectar a la empresa en el futuro.
- Capacidad de anticiparse al futuro y poder plantear diversos escenarios posibles.
- Capacidad para plantearse que el futuro lo desarrollamos con nuestras decisiones actuales, el futuro no viene dado, lo hacemos nosotros.
- Capacidad para conocer cuál es la situación de mi empresa para este momento y para los próximos tiempos.

### c. Contenidos

Entorno general: el método de escenarios. Entorno sectorial: fuerzas competitivas de Porter. Análisis interno: nivel de negocios y nivel corporativo. DAFO.

## Bloque 3: “LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA”

Carga de trabajo en créditos ECTS:

### a. Contextualización y justificación

Partiendo de que el objetivo único para todas las empresas es la creación de valor, el cual deberá repartirse entre los diferentes participantes de la empresa, se introduce al alumno en los objetivos que contribuyen al logro del primero, como son el crecimiento, la rentabilidad y la seguridad. Ahora bien, es preciso que, en función de la situación actual de la empresa y de los pronósticos realizados, los alumnos pueden marcar criterios concretos de objetivos para el futuro. Todo ello supone un proceso de toma de decisiones.

### b. Objetivos de aprendizaje

- Tomar decisiones de futuro sobre el objetivo de creación de valor.
- Concretar ese objetivo a través de medidas de crecimiento, rentabilidad y seguridad
- Hacer operativo el objetivo de creación de valor

### c. Contenidos

La relación entre los objetivos y sus criterios. Los objetivos de crecimiento, rentabilidad y seguridad.



**Bloque 4: “LAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS”**Carga de trabajo en créditos ECTS: **a. Contextualización y justificación**

Una vez que la empresa ha decidido hacia donde quiere dirigirse en el futuro, debe analizar los caminos que ha de recorrer para alcanzar sus objetivos. Ello supone estudiar las distintas alternativas estratégicas que se le pueden presentar a la empresa. Este análisis se debe realizar a tres niveles: estrategias básicas, direcciones estratégicas y métodos de desarrollo. Una vez planteadas las alternativas se desarrollan los criterios que permitirán elegir aquella que mejor pueda conducir a la empresa a alcanzar los objetivos previamente determinados.

**b. Objetivos de aprendizaje**

- Desarrollar capacidades para tomar decisiones de futuro para el conjunto de la empresa Ser capaces de integrar los conocimientos que se han ido adquiriendo a lo largo del grado, tanto de carácter empresarial como instrumental, para basar las decisiones a tomar.
- Desarrollar un pensamiento crítico aplicado a la recogida, interpretación y análisis de problemas y sus posibles soluciones en la empresa.

**c. Contenidos**

Las alternativas estratégicas: estrategias básicas, direcciones estratégicas y métodos de desarrollo.  
Criterios de elección de las alternativas: oportunidad, factibilidad y aceptabilidad.

**5. Temporalización de la asignatura**

BLOQUE TEMÁTICO	CARGA ECTS	PERIODO DE DESARROLLO PREVISTO
CONCEPTOS BÁSICOS	1.5	4 semanas
EL ANÁLISIS DEL ENTORNO	1.5	4 semanas
LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA	1.5	4 semanas
LAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS	1.5	3 semanas

**6. Métodos docentes y plan de trabajo****a. Métodos docentes**

Explicación y presentación oral de contenidos en clase. Resolución de casos prácticos (dinámica de grupos).  
Comentario crítico de noticias de actualidad (dinámica de grupos).

**b. Plan de trabajo**

El plan de trabajo previsto parte de la presentación oral de los contenidos teóricos de cada bloque, de manera que se le puedan proporcionar al alumno los contenidos básicos y las indicaciones necesarias para que pueda abordar su estudio. Se podrá facilitar con anterioridad al desarrollo de la clase magistral un dossier con los



contenidos a tratar al objeto de que el estudiante se familiarice con ellos y la clase se oriente sobre todo al análisis de los aspectos más complejos o a la resolución de dudas.

Se le proporcionarán también las pautas suficientes para que pueda llevar a cabo el trabajo de documentación necesario, con el que se podrán enriquecer tanto las clases magistrales como las clases prácticas. Se trabajará con audiovisuales en aquellas cuestiones en las que se considere de relevancia para una mejor comprensión de la cuestión teórica abordada.

En las clases prácticas se recurrirá a dinámicas de grupo, con objeto de que el alumno trabaje en equipo los contenidos previamente abordados y que habrá tenido que estudiar. Se propondrán casos prácticos para su resolución en grupo por los estudiantes de manera que se puedan aplicar los contenidos teóricos en diferentes situaciones empresariales.

## 7. Tabla de dedicación del estudiante a la asignatura

ACTIVIDADES PRESENCIALES o PRESENCIALES A DISTANCIA <sup>(1)</sup>	HORAS	ACTIVIDADES NO PRESENCIALES	HORAS
Clases teóricas en aula	25	Estudio y trabajo autónomo	60
Clases prácticas en aula	25	Estudio y trabajo en grupo	30
Evaluación	10		
Total presencial	<b>60</b>	Total no presencial	<b>90</b>
TOTAL presencial + no presencial			

(1) Actividad presencial a distancia es cuando un grupo sigue una videoconferencia de forma síncrona a la clase impartida por el profesor para otro grupo presente en el aula.

## 8. Evaluación

### a. Descripción del método e instrumentos de evaluación

#### Prueba escrita

El examen consistirá en una prueba objetiva tipo test sobre contenidos teórico-prácticos, de respuesta múltiple. La superación de un mínimo de respuestas en esta parte será condición imprescindible para que el alumno pueda superar la asignatura. El peso de esta parte en la nota final será del 50%. Para los estudiantes no presenciales esta parte tendrá un peso del 60%.

#### Prueba oral (sólo estudiantes no presenciales<sup>1</sup>)

Para los estudiantes no presenciales se celebrará una prueba oral consistente en la exposición de un caso práctico previamente suministrado por los profesores, además de preguntas de razonamiento relativas a diferentes aspectos del programa de la asignatura. El desarrollo de la prueba permitirá un debate entre los docentes y el estudiante. El peso de esta parte de la evaluación será del 40%.

#### Prácticas en aula y trabajo grupal

Las clases prácticas y los seminarios se dedicarán a la realización de prácticas y sobre todo a la puesta en común de los trabajos a realizar por los estudiantes. El objetivo es lograr que, fruto de la interacción entre estudiantes y profesores, se optimice el resultado final. En definitiva se pretende sacar provecho del trabajo colaborativo, tanto para la mejora del caso a realizar por cada grupo de estudiantes, como para la superación y madurez personal de éstos.

<sup>1</sup> Se considera estudiante no presencial aquél que por causa debidamente justificada (enfermedad, cuestiones laborales, etc) no pueda asistir con regularidad a la clase presencial, ya sea en aula física o virtual.



La asistencia a clase será obligatoria y conllevará unas normas de respeto y educación de modo que no se podrá llegar tarde, ni interrumpir la clase molestando con comentarios o intervenciones fuera de lugar, etc. Se considerará tan negativa la falta de asistencia como la no observación de las citadas normas.

Quedan eximidos de esta parte de la evaluación los estudiantes no presenciales definidos en el apartado anterior. Esta parte tendrá un peso del 50% en la nota final.

**b. Tabla resumen del sistema de evaluación**

ESTUDIANTES PRESENCIALES		
INSTRUMENTO	PESO	OBSERVACIONES
<b>Prueba escrita individual</b> Constará de una prueba objetiva tipo test sobre contenidos teórico-prácticos, de respuesta única.	50%	En relación a la prueba de test: es imprescindible superarla respondiendo correctamente al mínimo de preguntas indicadas por su carácter eliminatorio
<b>Prácticas en aula y trabajo grupal</b> Resolución de casos prácticos en grupo y defensa y debate de los mismos en clase.	50%	Los trabajos deberán presentarse oralmente con la participación activa de todos los miembros del grupo de trabajo, en tiempo y forma. El incumplimiento de éste último requisito será causa de penalización del 50% en la nota final. Los trabajos deberán además ser presentados formalmente a través del Campus Virtual.
ESTUDIANTES NO PRESENCIALES		
INSTRUMENTO	PESO	OBSERVACIONES
<b>Prueba escrita individual</b> Constará de una prueba objetiva tipo test sobre contenidos teórico-prácticos, de respuesta única.	60%	En relación a la prueba de test: es imprescindible superarla respondiendo correctamente al mínimo de preguntas indicadas por su carácter eliminatorio
<b>Prueba oral</b> Consistente en la exposición de un caso práctico previamente suministrado por los profesores, además de preguntas de razonamiento relativas a diferentes aspectos del programa de la asignatura. La prueba se desarrollará presencialmente en el aula.	40%	La fecha de la prueba será fijada de común acuerdo entre profesores y estudiante en las últimas semanas del periodo lectivo.

**9. Material Docente**

**a. Bibliografía básica**

NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A.: “Fundamentos de dirección estratégica de la empresa”, Ed. Civitas – Thomson Reuters; Madrid 2012.

JOHNSON, G.; SHOLES, K. Y WHITTINGTON, R.: “Fundamentos de estrategia”, Ed. Pearson – Prentice Hall, Madrid 2010.

**b. Bibliografía complementaria**

Lectura diaria de la prensa general y económica.