



---

# **Universidad de Valladolid**

## **Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

### **Trabajo de Fin de Grado**

#### **Grado en Administración y Dirección de Empresas**

### ***La formación en habilidades directivas: Universidad versus Empresas***

Presentado por:

***María Fraile Carreño***

Tutelado por:

***Dra. María Pilar Pérez Santana***

*Valladolid, 28 de mayo de 2020*

*Antes de empezar, quiero mostrar mi agradecimiento especial a todas esas personas que han hecho posible el desarrollo de este trabajo fin de grado:*

*A mi tutora Pilar Pérez Santana por orientarme, animarme, guiarme y ayudarme durante todo el proyecto.*

*A mis familiares y amigos que me han motivado y ayudado siempre que lo he necesitado.*

## **INDICE**

RESUMEN .....	7
ABSTRACT .....	7
1 INTRODUCCION.....	8
2 HABILIDADES DIRECTIVAS: CONCEPTUALIZACION Y TIPOLOGIA... 9	
2.1 Habilidades directivas: Conceptualización .....	9
2.2 Tipología de las habilidades directivas.....	10
2.2.1 Propuesta pionera de habilidades directivas .....	10
2.2.2 Propuestas actuales de tipología de habilidades directivas.....	12
2.3 La necesidad de habilidades directivas en el ámbito organizativo .....	14
3. METODOLOGIA.....	15
3.1 Búsqueda de información en las Escuelas de Negocio en el ámbito español.....	15
3.2 Búsqueda de información en las Universidades Públicas en el ámbito español.....	16
4 DISCUSION DE RESULTADOS .....	17
4.1 Análisis de resultados en las Escuelas de Negocio en España .....	17
4.1.1 Habilidades directivas en el Instituto de Empresas (IE).....	18
4.1.2 Habilidades Directivas en la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) .....	20
4.1.3 Habilidades directivas en el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE BUSINESS SCHOOL).....	21
4.1.4 Habilidades directivas en la Escuela de Organización Industrial (EOI) 23	

*La formación en habilidades directivas: Universidad vs Empresas.*

4.1.5	Habilidades directivas en la Escuela ESCP EUROPE.....	25
4.2	Análisis de resultado de las Universidades Públicas en España .....	26
4.2.1	Habilidades directivas en la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB)	26
4.2.2	Habilidades directivas en la Universidad de Granada .....	27
4.2.3	Habilidades directivas en la Universidad Autónoma de Madrid (UAM).	29
4.2.4	Habilidades directivas en la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC)	29
4.2.5	Habilidades directivas en la Universidad Politécnica de Valencia (UPV)	30
4.2.6	Habilidades directivas en la Universidad de Sevilla.....	31
4.2.7	Habilidades directivas en la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona (UPF) .....	33
4.2.8	Habilidades directivas en la Universidad Complutense de Madrid (UCM)	35
5	CONCLUSIONES.....	36
6	BIBLIOGRAFIA.....	39
6.1	Libros, informes, revistas y documentos .....	39
6.2	Webgrafia.....	40
7	ANEXOS .....	42

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 2.1: Conceptualización de habilidades directivas .....	10
Tabla 2.2.2.1.1 Habilidades Personales:.....	12
Tabla 2.2.2.1.2: Habilidades Interpersonales .....	13
Tabla 2.2.2.1.3: Habilidades Grupales: .....	13
Tabla 2.2.2.2.1: Habilidades directivas:.....	14
Tabla 3.1: Escuelas de Negocio según el ranking Web de Escuelas de Negocio: .....	16
Tabla 3.2: Universidades Públicas según el ranking Web de Universidades: ..	17
Tabla 4.1.1: Habilidades directivas en IE Business School.....	19
Tabla 4.1.2: Habilidades directivas en ESADE.....	20
Tabla 4.1.3: Habilidades directivas en IESE.....	22
Tabla 4.1.4: Habilidades directivas en EOI .....	24
Tabla 4.1.5: Habilidades directivas en ESCP EUROPE .....	25
Tabla 4.2.1: Habilidades directivas en la UAB.....	27
Tabla 4.2.2: Habilidades directivas en la Universidad de Granada .....	28
Tabla 4.2.3: Habilidades directivas en la UAM .....	29
Tabla 4.2.4: Habilidades directivas en la UPC .....	30
Tabla 4.2.5: Habilidades directivas en la UPV.....	31
Tabla 4.2.6: Habilidades directivas en la Universidad de Sevilla.....	32
Tabla 4.2.7: Habilidades directivas en la UPF .....	34
Tabla 4.2.8: Habilidades directivas en la UCM.....	36

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura 2.2.1: Tipología de habilidades directivas de Katz (1974).....	11
---	----

## **INDICE DE ANEXOS**

Anexo I: Ranking Web de Escuelas de Negocio en España .....	42
Anexo II: Ranking Web de Universidades .....	43
Anexo III: Habilidades directivas en IE SCHOOL .....	44
Anexo IV: Habilidades directivas en ESADE .....	45
Anexo V: Habilidades directivas en IESE .....	46
Anexo VI: Habilidades directivas en EOI.....	47
Anexo VII: Habilidades directivas en ESCP .....	48
Anexo VIII: habilidades directivas en la Universidad Autónoma de Barcelona. 49	
Anexo IX: Habilidades directivas en la Universidad de Granada.....	50
Anexo X: habilidades directivas en las Universidad Autónoma de Madrid. ....	51
Anexo XI: habilidades directivas en la Universidad Politécnica de Cataluña ...	52
Anexo XII: habilidades directivas en la Universidad Politécnica de Valencia. ...	53
Anexo XIII: Habilidades directivas en la Universidad de Sevilla. ....	54
Anexo XIV: habilidades directivas en la Universidad Pompeu Fabra .....	55
Anexo XV: habilidades directivas en la Universidad Complutense de Madrid..	56

## **RESUMEN**

En este trabajo se describe la situación actual de la formación en habilidades directivas en España, un tema de la actualidad, tanto para profesionales de la empresa como para estudiantes universitarios o recién titulados que persiguen la incorporación en el mercado laboral. Para ello, una vez descritas cuales se consideran habilidades directivas esenciales, se procede a un análisis de la formación en esta materia dentro de las principales Escuelas de Negocio y Universidades Públicas españolas. Esto permite ofrecer una situación realista del fenómeno, así como, comparar la formación en el ámbito privado y público, y, adicionalmente, detectar cuales son las principales deficiencias en este campo.

Palabras clave: Habilidades directivas; Formación; Escuelas de Negocio; Universidades; Ámbito Español.

## **ABSTRACT**

This work describes the current situation of management skills training in Spain, a current topic, both for company professionals and for university students or recent graduates who are seeking to enter the labor market. For this, once described what are considered essential managerial skills, we proceed to an analysis of training in this area within the main Spanish Business Schools and Public Universities. This allows us to offer a realistic situation of the phenomenon, as well as to compare training in the private and public spheres, and, additionally, to detect which are the main deficiencies in this field.

Keywords: Management skills; Training; Business Schools; Universities; Spanish scope.

## **1 INTRODUCCION**

Vivimos en una era donde se producen continuos cambios cada día, no sólo en lo tecnológico sino, también, en lo social y en lo económico. Por eso, nuestra sociedad, tiene que adaptarse a un mercado cada vez más competitivo y más globalizado. Para ello, parece necesario la necesidad de que las empresas tengan que esforzarse para obtener ventajas competitivas sostenibles, en este caso, a través de que sus empleados cuenten con adecuadas habilidades directivas distintivas del resto de directivos de la competencia.

En este sentido, el fenómeno de habilidades directivas se ha convertido en uno de los temas más importantes para las empresas, ya que son claves para sus directivos y, con ello, para sus resultados empresariales.

A partir de lo anterior, dada la importancia de este fenómeno, la motivación de este trabajo, es resaltar la necesidad de que los estudiantes universitarios, en particular los del Grado en Administración y Dirección de Empresas al que pertenezco, cuenten con formación en habilidades directivas, lo que nos prepararía mejor para nuestro futuro profesional y nos daría una ventaja frente a otras personas que nos las posean. Además, se vincula, directamente, con una asignatura de dirección de recursos humanos que ya despertó en mi la pasión por las personas y su gestión en las empresas.

Por tanto, el objetivo concreto de este trabajo es describir el panorama español en formación en habilidades directivas, tanto a nivel estudiantes universitarios o recién titulados, como a nivel de profesionales o directivos de la empresa. Adicionalmente, se persigue comparar cómo se plantea esta formación en el ámbito de las principales Escuelas de Negocio y las Universidades Públicas de nuestro país.

El trabajo que sigue se estructura del siguiente modo. En primer lugar, se dedica un epígrafe a resumir los principales conceptos relativos a ellas, así como, las diversas propuestas en tipologías de habilidades directivas. Posteriormente, se describe como ha sido la metodología para realizar el trabajo de campo. A continuación, se discute los principales resultados obtenidos en ese trabajo. Por último, se cierra el trabajo con las principales conclusiones.



## 2 HABILIDADES DIRECTIVAS: CONCEPTUALIZACION Y TIPOLOGIA

En este primer apartado, trataremos de entender que son las habilidades directivas. Por un lado, el concepto de habilidad y el conjunto de ellas, y posteriormente, veremos, su tipología a través de las propuestas de varios autores. Por último, se detectará la importancia de formarse en habilidades directivas en el ámbito organizacional.

### 2.1 Habilidades directivas: Conceptualización

El concepto de habilidad, en general, proviene del término latino “*habilitas*” y *hace referencia a la destreza o facilidad para desarrollar algunas actividades o tareas. Este término, que inicialmente significó “aquello que se puede tener”, y fue empleado en la designación de algunas de las especies del género Homo de nuestro pasado evolutivo: Homo habilis, el hombre “hábil” que empezó a emplear herramientas de piedra para hacerse su vida más fácil. Así, se le llama hábiles a las personas que poseen facilidades para desempeñarse en una actividad específica.*”

Según la RAE, se entiende la habilidad como: *“la capacidad y disposición para algo. Gracia y destreza en ejecutar algo que sirva de adorno a la persona, como bailar, montar a caballo, etc. Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza. Enredo dispuesto con ingenio, disimulo y maña.”*

Por otra parte, la palabra directiva es un derivado de los términos directivo y dirección. Consiste en guiar las acciones hacia el logro de los objetivos de una empresa u organización.

En el ámbito organizativo, hay que tener capacidad para influenciar y alinear hacia un mismo fin, a las personas de la organización, motivándolas y comprometiéndolas hacia la acción y haciéndolas responsables de su desempeño, implicando un buen manejo de las habilidades de las relaciones sociales y de la comunicación, de este modo surge el termino habilidad directiva.

Desde la década de los 70 hasta nuestros días se han ofrecido multitud de conceptualizaciones. Véase un resumen en la siguiente tabla:

Tabla 2.1: Conceptualización de habilidades directivas

AÑO	AUTORES	PROPUESTAS DE HABILIDADES DIRECTIVAS
1974	Katz	<i>“Entre todas las actividades y funciones que desarrollan los directivos, se identifican una serie de habilidades que deben ser edificables para los distintos directivos de las organizaciones, entendiéndolo, así, como habilidades directivas.”</i>
2007	Robert B. Buchele	<i>“Las habilidades directivas son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación como gerente o directivo de una empresa”.</i>
2009	Casado	<i>“Capacidades de influencia, comunicación, liderazgo, de promoción de cambios, de resolución de conflictos, de trabajo en equipo y de establecer vínculos para alcanzar con desempeño con eficacia sobre las demás personas”.</i>
2010	Harf y Azzerboni	<i>“Las habilidades directivas promueven acciones en los demás pues apuntan a la coherencia y al dinamismo, garantizando la puesta en práctica de procesos democráticos y participativos a fin de lograr y establecer valores organizacionales desde el cumplimiento de la visión y la misión del proyecto educativo. Al cumplir la diversidad de habilidades, el equipo directivo puede actuar situacionalmente como líder, jefe y asesor dependiendo del contexto que se presente”.</i>
2011	Whetten y Cameron,	<i>“Las habilidades directivas forman el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones. Las habilidades directivas, en otras palabras, son los bloques constructivos sobre los que descansa la administración efectiva”</i>
2019	Vázquez y Sánchez	<i>“Capacidades que tienen las personas para planificar, controlar, dirigir, coordinar y motivar”</i>

Fuente: Elaboración propia.

## 2.2 Tipología de las habilidades directivas

Una vez detectadas las principales conceptualizaciones, pasamos a describir algunas de las principales tipologías planteadas, desde Katz (1974) como pionero en la materia hasta algunas de las más actuales.

### 2.2.1 Propuesta pionera de habilidades directivas

La planteada por el autor Katz (1974) donde entiende que entre todas las actividades y funciones que desarrollan los directivos, se identifican una serie de habilidades que deben ser identificables para los distintos directivos de las empresas, entendiéndolo, así, como habilidades directivas. Este autor, fue el primero en mencionar el concepto de habilidades directivas.

Katz, enumera, en el ámbito de la gestión de empresas en tres grandes grupos: a) habilidades conceptuales; b) habilidades humanas; c) habilidades técnicas.

a) Habilidades Conceptuales

Este tipo de habilidad se refiere a la capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas, de ver la “imagen de conjunto” de reconocer los elementos importantes en situaciones y comprender las relaciones entre ellos.

Depende en gran proporción de la formación, pero, además, de las capacidades que tenga el directivo de forma innata.

Esta habilidad está presente en todos los niveles jerárquicos, pero en especial en cargos más altos de la organización, ya que son los directivos los que la necesitan, con más frecuencia, para desarrollar su actividad.

b) Habilidades Humanas

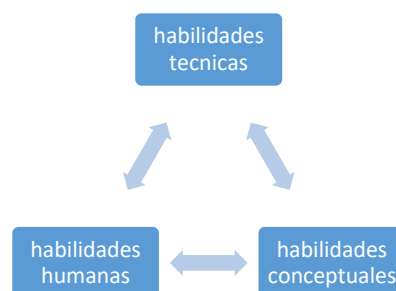
Esta habilidad está relacionada con la capacidad de trabajar con otras personas, comprenderlos y motivarlos, en lo individual y en lo grupal. Incluye aspectos como la capacidad de liderar, motivar, coordinar y dirigir, entre otros.

Los primeros estudios planteaban esta habilidad como fundamental en el caso de los directivos de línea media por estar en contacto con todo el flujo de información de la organización y ser el personal de anclaje entre la dirección y el personal operativo.

c) Habilidades Técnicas

Esta habilidad representa la determinación de trabajar con determinadas herramientas y, sus directores, deben tener la capacidad de enseñarles cómo usarlas, así como, resolver los problemas. Es una habilidad necesaria en los niveles de directivos intermedios más cercanos a la actividad operativa de la empresa.

Figura 2.2.1: Tipología de habilidades directivas de Katz (1974)



Fuente: Elaboración propia.

No obstante, esta tipología de habilidades directivas no profundiza en ello, simplemente lo divide en grupos muy genéricos.

## 2.2.2 Propuestas actuales de tipología de habilidades directivas

Entre otras posibles propuestas, destacamos las dos siguientes:

### 2.2.2.1 Propuesta de Whetten Y Cameron (2011)

Tras varios años de investigación y observaciones personales de directivos de empresas, Whetten y Cameron (2011) han identificado varios tipos de habilidades directivas distribuidas en tres grandes categorías, según su carácter de gestión: a) habilidades personales; b) habilidades interpersonales; c) habilidades grupales.

A tal efecto, las habilidades directivas no pueden ser objeto de mera discusión teórica, sino que deben ser llevadas a la práctica gerencial internalizando los cambios personales que esto supone. Dichas habilidades se describen, a continuación, de forma sintética:

#### a) Habilidades Personales

Estos autores, plantean que existen, dentro del grupo de habilidades directivas personales, tres habilidades específicas: el desarrollo de la autoconciencia, el manejo del estrés personal y la solución analítica y creativa de problemas; pero a su vez, incluyen en ellas las habilidades específicas de comunicación como complemento de las tres primeras. Véase, a continuación, una tabla resumen de estos conceptos:

Tabla 2.2.2.1.1 Habilidades Personales:

HABILIDADES PERSONALES	CONTENIDO
DESARROLLO DEL AUTOCONOCIMIENTO	Se centran en cinco áreas importantes de conocimiento: la inteligencia emocional, valores personales, estilo cognoscitivo, orientación hacia el cambio y autoevaluación básica y esencial .
MANEJO DEL ESTRES PERSONAL	Se centra en cuatro principales factores: <ul style="list-style-type: none"><li>- Factor del tiempo (mucho que hacer en poco tiempo)</li><li>- Factor de encuentro (resultantes de las relaciones interpersonales)</li><li>- Factor situacional (ambiente que te rodea)</li><li>- Factor anticipatorio (eventos potenciales que amenazan con ocurrir)</li></ul>
SOLUCIONAR PROBLEMAS, CREATIVIDAD E INNOVACION	Habilidad para todos los aspectos de la vida. Etapas para solucionar un problema: <ul style="list-style-type: none"><li>- Definir el problema.</li><li>- Generar soluciones.</li><li>- Evaluar y seleccionar una alternativa.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia adaptada de la propuesta de Whetten y Cameron (2011).

### b) Habilidades Interpersonales

Este tipo de habilidades son fundamentales para generar energía positiva en la vida de las personas ya que favorecen las relaciones personales con superiores o compañeros o subordinados. Dentro de este tipo de habilidades, detectamos la capacidad de comunicarse, la motivación y el manejo de los conflictos. Véase tabla resumen a continuación.

Tabla 2.2.2.1.2: Habilidades Interpersonales

HABILIDADES INTERPERSONALES	CONTENIDO
COMUNICACIÓN	Es la habilidad interpersonal más importante que los directivos deben poseer, ya que sus funciones es comunicar y escuchar a sus subordinados. Destaca la comunicación de apoyo (comunicarse de manera precisa y honesta en circunstancias difíciles).
MOTIVACION DE LOS DEMAS	La motivación es el resultado del deseo y el compromiso. <sup>1</sup>
MANEJO DE CONFLICTOS	El conflicto interpersonal es inevitable La clave para incrementar el propio nivel de comodidad con el conflicto en volverse capaz de manejar todas las formas de disputas interpersonales.

Fuente: Elaboración propia adaptada de la propuesta de Whetten y Cameron (2011).

### c) Habilidades Grupales

Dentro de este tipo de habilidades destacamos la delegación, la formación de equipos efectivos y trabajo en equipo y el liderar el cambio positivo.

Tabla 2.2.2.1.3: Habilidades Grupales:

HABILIDADES GRUPALES	CONTENIDO
DELEGACION DE LOS DIRECTIVOS	Tanto los directivos como los empleados tienden a volverse menos flexibles, menos adaptables, más dependientes, cuando enfrentan turbulencias y cambios.
TRABAJO Y FORMACION DE EQUIPOS	Los equipos tienden a desarrollarse durante cuatro etapas: a) Formación: familiarizarse con el equipo y su objetivo b) Normatividad: apoyar y fomentar el compromiso. c) Enfrentamiento: desacuerdos, y necesidad de manejar conflicto. d) Desempeño: mejorar, innovar, trabajar con rapidez y aprovechar las habilidades fundamentales.
LIDERAR EL CAMBIO POSITIVO	Lo que busca es descubrir el potencial humano positivo.

Fuente: Elaboración propia adaptada de la propuesta de Whetten y Cameron (2011).

<sup>1</sup> Describiéndolo en una función donde la motivación es igual al deseo por el compromiso, donde tienen bastante relación e influyen entre sí.

### 2.2.2.2 Propuesta de Vázquez y Sánchez (2019)

En línea con la anterior propuesta, Vázquez y Sánchez (2019), detectan las siguientes habilidades directivas como claves en la actividad directiva, véase tabla resumen a continuación.

Tabla 2.2.2.2.1: Habilidades directivas:

HABILIDADES DIRECTIVAS	CONTENIDO
TOMA DE DECISIONES	Hay que definir objetivos planificando, dirigiendo y controlando mediante operaciones necesarias para obtener resultados.
LIDERAZGO	Define liderazgo como la creación de valor y el hecho de que los demás den todo lo que puedan hacer para ser comunicativo, flexible y proactivo.
MOTIVACION	Para lograr la motivación, hay que cumplir actitudes clave en el trabajo como autoestima, narcisismo, asertividad, ilusión, compromiso, implicación y cuidado.
COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	Interna: dedicada a los trabajadores de la empresa, considerándose importante para coordinar, corregir, motivar, controlar, etc., sirviendo como objeto de informar, formar, corregir y sobre todo motivar. Externa: dedicada a la comunicación con los clientes, donde explica que el cliente no compra productos sino soluciones, por lo que una principal característica es la persuasión, consiguiendo que se haga algo concreto con coherencia, y para ello sigue unas estrategias como regalos, crear familiaridad, etc.
CREATIVIDAD	Considera la creatividad como un proceso de pensamiento que genera ideas de mejora de forma continua, comunicar de forma eficaz, nuevos productos o servicios más eficientes. Y para ello, se necesitan tener ideas para innovar, para tener soluciones más eficientes.
GESTION DEL TIEMPO	Toda actividad consume tiempo, por lo que la única forma de poder hacer más cosas es gestionando mejor el tiempo. Dedicar a cada incidencia el tiempo que merece, ni más ni menos, es fundamental para no verse superado por la gestión de las incidencias.
GESTION DE LAS EMOCIONES Y EL ESTRES	Dirigir a otras personas o, simplemente, relacionarse, es una actividad emocionalmente exigente y generadora de estrés. Aprender a controlarlo es fundamental para no padecer problemas físicos y conservar la motivación.

Fuente: Elaboración propia adaptada de la propuesta de Vázquez y Sánchez (2019).

## 2.3 La necesidad de habilidades directivas en el ámbito organizativo

Después de describir el concepto y tipologías de habilidades directivas, en este apartado se decide a señalar las ventajas que supone para la empresa que las posean sus directivos.

Las habilidades directivas, tienen cada vez más importancia en el mundo laboral y como consecuencia en el desarrollo profesional de las personas donde se considera que para gestionar eficazmente una empresa se requiere tener conocimientos técnicos, tanto los relacionados con la actividad a la que esta se dedica, como aquellos comunes a cualquier negocio. Por eso, se necesita tener capacidades que permitan a las personas desarrollarse, como son las habilidades directivas.

No obstante, no todo el mundo es capaz de fundar una empresa, o tener personal a su cargo, esto dependerá de sus habilidades directivas, por lo que actúan como factores diferenciadores y distintivos para competir con otras empresas con directivos que no las posean.

Hay personas que llevan estas virtudes en la sangre y de manera innata, pero esto no significa que estas no se puedan trabajar para poder crecer profesionalmente. Por lo general, es necesario un trabajo personal para llegar a desarrollarlas, y eso requiere un proceso de aprendizaje.

Con lo anterior, las habilidades directivas no siempre se poseen de forma innata, por tanto, entra la formación como mecanismo esencial para enseñarlas o perfeccionarlas.

Como señala Vázquez y Sánchez (2019), el sistema educativo español dedique tanto tiempo a las materias técnicas y tan poco a un aspecto esencial tanto en el ámbito laboral como en nuestras propias vidas saber tratar eficazmente con otras personas.

### **3. METODOLOGIA**

Una vez desarrollada la parte conceptual del trabajo sobre habilidades directivas, a continuación, dedicaremos un apartado a describir cómo ha sido el proceso de recogida de información para, posteriormente, desarrollar la parte práctica del presente trabajo.

Por un lado, se va a describir cómo se hizo el proceso de búsqueda de información sobre formación en habilidades directivas en las Escuelas de Negocio de España. Se repite el proceso de búsqueda, pero para el caso de las Universidades Públicas en el mismo ámbito geográfico.

#### **3.1 Búsqueda de información en las Escuelas de Negocio en el ámbito español**

En este apartado, destacamos los distintos tipos de Escuelas de Negocio.

A la hora de buscar las principales Escuelas de Negocio donde podría formarse en habilidades directivas, destacamos como las mejores valoradas y las que más formación tienen en esta rama: *Instituto de Empresa (IE)*; *Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE)*; *Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE)*; *Escuela de Organización Industrial (EOI)* y (ESCP EUROPE).

Estas Escuelas de Negocios, cuentan con diversas organizaciones internacionales y nacionales que entregan acreditaciones que indican que las Escuelas de Negocios cumplen unos determinados requisitos de calidad.

## La formación en habilidades directivas: Universidad vs Empresas.

A continuación, en la tabla 3.1, se clasifican las Escuelas de Negocio según el Ranking Web de Escuelas de Negocio del Mundo Financial Magazine (2018) a nivel nacional y europeo.

Tabla 3.1: Escuelas de Negocio según el ranking Web de Escuelas de Negocio:

	<b>ESPAÑA</b>	<b>EUROPA</b>
<b>IE</b>	1 <sup>o</sup>	3 <sup>o</sup>
<b>ESADE</b>	2 <sup>o</sup>	5 <sup>o</sup>
<b>IESE</b>	3 <sup>o</sup>	7 <sup>o</sup>
<b>EOI</b>	4 <sup>o</sup>	8 <sup>o</sup>
<b>ESCP</b>	- <sup>2</sup>	43 <sup>o</sup>

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Rankings Web de Escuelas de Negocio (véase anexo I).

Después de haber seleccionado las Escuelas de Negocio, hacemos una búsqueda dentro de las diversas modalidades formativas: master, posgrados, doctorados, programas y talleres que ofrecen las distintas Escuelas de Negocio, y de ahí, nos centramos en seleccionar aquellas relativas a habilidades directivas, tanto en formación dirigidos a profesionales de las empresas como para recién titulados.

### 3.2 Búsqueda de información en las Universidades Públicas en el ámbito español

A la hora de seleccionar las Universidades Públicas de España, hemos seguido varios rankings de Universidades Públicas Españolas que nos facilitó la Biblioteca de la Facultad de Económicas en la Universidad de Valladolid mediante varios enlaces, y hemos analizado, dentro de la documentación adjuntada, las Universidades que con más frecuencia aparecían en los mismos.

Tras realizar un análisis y con el objeto de acotar el estudio, nos centramos en estas 10 universidades: Universidad de Barcelona, Universidad Pompeu Fabra Barcelona, Universidad Politécnica de Catalunya, Universidad Autónoma de Madrid, Universidad Complutense de Madrid, Universidad de Sevilla, Universidad de Granada, Universidad Autónoma de Barcelona, Universidad de Santiago de Compostela y Universidad Politécnica de Valencia.

---

<sup>2</sup> ESCP, al tener varios campus, a nivel europeo, su mejor posición se encuentra en el campus de Francia, en concreto en el puesto número 7<sup>o</sup>. A nivel a español no hemos encontrado su posicionamiento.



De las diez Universidades seleccionadas, nos hemos centrado finalmente en ocho, ya que no en todas hemos encontrado asignaturas de habilidades directivas, en concreto: Universidad de Sevilla, Universitat Autònoma de Barcelona, Universitat Pompeu Fabra Barcelona, Universidad de Granada, Universitat Politècnica de Valencia, Universitat Politècnica de Catalunya, Universidad Autónoma de Madrid, Universidad Complutense Madrid.

A continuación, se presenta la siguiente tabla 3.2, donde clasificamos las Universidades Públicas según el Ranking Web de Universidades Públicas (2019) a nivel nacional y mundial.

Tabla 3.2: Universidades Públicas según el ranking Web de Universidades:

	<b>ESPAÑA</b>	<b>MUNDIAL</b>
<b>UNI. AUTÓNOMA DE BARCELONA</b>	3º	225º
<b>UNI. DE GRANADA</b>	4º	241º
<b>UNI. AUTÓNOMA MADRID</b>	6º	268º
<b>UNI. POLITECNICA DE CATALUÑA</b>	7º	297º
<b>UNI. POLITECNICA VALENCIA</b>	9º	326º
<b>UNI. SEVILLA</b>	10º	339º
<b>UNI. POMPEU FABRA</b>	11º	356º
<b>UNI. COMPLUTENSE DE MADRID</b>	15º	621º

Fuente: Elaboración propia, adaptado de rankings web de universidades (véase anexo II).

A continuación, seguimos el mismo procedimiento de búsqueda que en las Escuelas de Negocio. Buscando grados, másteres, posgrados, doctorados, programas o talleres relativos a la formación en habilidades directivas.

Normalmente, estas ofertas de las Universidades Públicas van dirigidas hacia recién titulados, ya que tienen como requisito esencial justificar que los son mediante certificación académica oficial.

## 4 DISCUSION DE RESULTADOS

Una vez descrita la parte conceptual sobre habilidades directivas y la metodología seguida para desarrollar el trabajo de campo, a continuación, destacamos los principales resultados respecto a la formación en habilidades directivas en España, tanto en las principales Escuelas de Negocio como en las principales Universidades Públicas.

### 4.1 Análisis de resultados en las Escuelas de Negocio en España

A continuación, describimos la formación en habilidades directivas en cada una de las Escuelas de Negocio y haremos una pequeña introducción de cada una de estas, complementándolo con unas tablas resúmenes ilustrativas, que se desarrollan con más detalle en los distintos anexos de este trabajo.

#### 4.1.1 Habilidades directivas en el Instituto de Empresas (IE)

IE es una escuela de formación de líderes que promueven la innovación y el camino en las organizaciones con enfoque global, carácter emprendedor y espíritu humanista. Se divide en varias escuelas: IE Business School, IE School of Human Science and Technology, IE School of Architecture and Design, IE School of International Relations, IE University, IE XL.

Según el ranking web de escuelas de negocios, IE se encuentra en la posición 1º de España, y en la posición 8º a nivel mundial. IE School ofrece programas enfocados en la dirección de empresas y en distintas áreas y sectores utilizando metodologías innovadoras tanto presenciales como semipresenciales.

Cuenta con la triple acreditación de EQUIS (European Quality Improvement System), AMBA (Association of MBAs), y AACSB International (The Association to Advance Collegiate Schools of Business), que reconoce la calidad de sus programas de formación a nivel internacional

IE School combina clases online con breves periodos presenciales. Por un lado, IE School of Human Sciences and Technology, forman a profesionales innovadores para los trabajos del futuro con conocimientos en comunicación, ciencias sociales y tecnología, impactando los negocios y la sociedad. Por otro, IE XL, se dirige a aquellos interesados en seguir aprendiendo, independientemente de su edad y títulos ya conseguidos. Nos apoyamos en las nuevas experiencias y tecnologías de aprendizaje,

En la siguiente tabla (Tabla 4.1.1) recogemos las principales habilidades directivas que IE Business School está ofreciendo en sus distintos programas de formación. Véase anexo III para más detalle (insertar aquí anexo III).

Tabla 4.1.1: Habilidades directivas en IE Business School

	FORMACION	HABILIDADES DIRECTIVAS (asignaturas)
MASTER IN MANAGEMENT	Desarrollar la capacidad de liderazgo y proporcionar el éxito.	Comunicación, negociación, estrategia competitiva.
MASTER EN MBA Y EXECUTIVE MBA	Internacional MBA.	Comunicación, visión de líder, creación de equipos.
	Global MBA.	Liderar basándose en las emociones, creatividad e ideación, toma de decisiones, estrategia del mercado.
	Executive MBA	Liderando personas y equipos, gestión y control para la toma de decisiones, gestión estratégica de personas.
EXECUTIVE EDUCATION	Senior management program.	Toma de decisiones, gestión del talento, liderazgo y habilidades directivas.
	Advanced management program.	Habilidades de comunicación y negociación, gestión de equipos, gestión de desafíos e incertidumbre.
DOCTORADOS	Doctorado en business administration (DBA).	Estrategia, motivación.
PROGRAMAS	Liderazgo transformacional/ el líder como gestión del cambio. Leading innovation	Liderazgo, gestión de equipos, comunicación.
	Programa de dirección y transformación digital.	Estrategia y diferenciación, toma de decisiones de compra Dialogo con grupos de interés comunicación responsable.
	Programa ejecutivo en responsabilidad corporativa.	Dialogo con grupos de interés, comunicación responsable.
	Taller de negociación.	Trabajo en equipo, negociación, análisis estratégico.
	Programa de dirección estratégica y RRHH	Negociación, dirección estratégica de personas, gestión de personas en la era digital, liderazgo transformacional, gestión de conflictos.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anterior, le da bastante protagonismo a las habilidades directivas, destacando: las habilidades en comunicación y negociación, la capacidad de liderazgo, saber gestionar y controlar para la toma de decisiones, gestionar la situación ante sucesos imprevistos, dirigir proyectos, gestión estratégica de personas, gestión de equipos, etc.

le, destaca por sus programas dirigidos a profesionales que les contribuye a desarrollar las habilidades directivas, además, destacan sus programas en inglés, ya que esta característica en su formación es una señal de identidad de esta Escuela de Negocio.

## La formación en habilidades directivas: Universidad vs Empresas.

### 4.1.2 Habilidades Directivas en la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE)

Es una institución académica internacional que se encarga de la formación de personas con un alto nivel de competencia profesional y con plena conciencia de su responsabilidad social.

Según el ranking web de escuelas de negocio, ESADE se encuentra en la posición 2º de España, y en el número 11 a nivel mundial. Según el Ranking del Financial Times, en 2016, se posicionó la 6º mejor escuela de Negocios en Europa y entre las mejores Facultades de Derecho del Mundo. En el Ranking del Financial Times del 2017, se posicionó la 1º en el mundo en Movilidad Internacional, y la 3º de Europa en Colocación.

En la siguiente tabla (Tabla 4.1.2) recogemos las principales habilidades directivas que ESADE está ofreciendo en sus distintos programas de formación. Véase anexo IV para más detalle de las mismas (Insertar anexo IV aquí).

Tabla 4.1.2: Habilidades directivas en ESADE.

	FORMACION	HABILIDADES DIRECTIVAS (asignaturas)
EXECUTIVE MBA	Full time MBA	Habilidades de comunicación, estrategias de ventas, negociación, control de rendimiento
	Executive MBA EMBA	Desarrollo de liderazgo, negocio y estrategia internacional, desarrollo personal, simulación estratégica de negocios, dirección de personas negociación, persuasión y comunicación
PROGRAMAS	Negociación, comunicación y persuasión.	Negociación, identificación de problemas y superarlos, claves de comunicación.
	Liderazgo digital. De la estrategia al gobierno de la transformación de la empresa.	Comunidades de talento e innovación, modelos de rol de liderazgo. Estrategia competitiva, creatividad e innovación, gestión de personas y equipos, cambio y visión estratégica del liderazgo.
	Programa leadership development	Gestión del cambio.
	Program for management development	Desarrollo de habilidades directivas: negociación y liderazgo; hablar en público, presentaciones eficaces.
	Programa para directores propietarios.	Comunicando en situaciones de negocio.
	Programa de dirección estratégica y gestión de la colaboración público-privada.	Habilidades directivas para la gobernanza de la colaboración público-privada.

Fuente: Elaboración propia.

### *La formación en habilidades directivas: Universidad vs Empresas.*

Como se puede observar en la tabla 4.1.2, ESADE, está formando en habilidades directivas como: saber comunicar en situaciones de negocio, saber ver y cambiar la estrategia de liderazgo, saber gestionar a las personas y a los equipos, saber identificar los problemas y superarlos, tener una visión de estrategia competitiva, hablar en público, saber hacer presentaciones eficaces, etc.

Estas habilidades directivas van dirigidas a profesionales para desarrollar su potencial, donde, principalmente, destacan los programas a directivos.

Como ocurría en le, hay que destacar que gran parte de sus programas con en inglés, lo que exige a quienes quieran a cada uno de ellos un alto nivel de este idioma.

#### 4.1.3 Habilidades directivas en el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE BUSINESS SCHOOL)

Es una escuela de dirección de empresas de la Universidad de Navarra que ha permanecido a la cabeza en la formación de directivos, desarrollando e inspirando a líderes empresariales cuyo objetivo es generar un impacto profundo, positivo y duradero en las personas, las empresas y la sociedad a la que sirven.

Según el ranking web de escuelas de negocio, IESE se encuentra en la posición 3 de España, y 14 mundial.

Dentro de los programas del IESE, desde las acreditaciones MBA hasta los programas de formación para directivos que abordan temas empresariales de actualidad. Todos los programas ofrecen una perspectiva empresarial de dirección general y emplean el método del caso, una herramienta que ofrece a los participantes la oportunidad de analizar problemas empresariales reales y mejorar su capacidad para tomar decisiones.

El IESE dispone de cuatro campus, Barcelona, Madrid, New York, Múnich, e instalaciones en Sao Paulo. La escuela también imparte diversos programas por todo el mundo

Según el ranking del Financial Times, en 2017 se consideró la mejor en Programas Education Executive. La primera en programas especializados, y la segunda en programas abiertos.

En la siguiente tabla (Tabla 4.1.3) recogemos las principales habilidades directivas que IESE está ofreciendo en sus distintos programas de formación. Véase anexo V para más detalle en la información (instalar anexo V aquí).

Tabla 4.1.3: Habilidades directivas en IESE.

	FORMACION	HABILIDADES DIRECTIVAS (asignaturas)
PROGRAMAS DE DIRECCION ESTRATEGICA:	Digital Mindset: how to Innovate and Lead in An-Ever-Changing Environment	Liderar en proyectos estratégicos
	Digital Mindset: how to innovate your business fot the future. VUCA: how to build adaptive organizations in a Age of uncertainty	Gestión del tiempo
	Creative Problem Solving: implementing Desingn Thinking: (resolución creativa de problemas: pensamiento constructivo implícito.	Resolución de conflictos.
EXECUTIVE EDUCATION	Programa de desarrollo directivo (PDD)	Toma de decisiones, negociación, optimizar tus estrategias, habilidades de gestionar la información, formar equipos, motivarlos.
	Programa de dirección general (PDG)	Liderazgo, toma de decisiones.
PROGRAMAS	Developing leadreship competencies (desarrollar competencias de liderazgo)	Liderazgo personal, comunicación interpersonal, gestión del conflicto desarrollo del talento.
	Comunicar con eficacia y persuasión.	Habilidades de comunicar, storytellig, control de emociones, habilidades en la oratoria.
	Lidera tu liderazgo: desarrolla tus competencias directivas	Competencias directivas
	Beyong high performance (negociador de alto rendimiento)	Negociación.
	Desarrolla tu capacidad relacional	Gestión de conflictos y las relaciones difíciles, feedback, gestión del entorno, mejora personal.
	Develop your communication skills: it i show you tell them! (desarrollar tus habilidades de comunicación)	Aspectos no verbales de la comunicación, estilo de liderazgo.
	Builindign and leading high-performance teams (construyendo y liderando equipos de alto rendimiento)	Crear confianza, comunicación efectiva, crear equipos líderes.
	Mujer liderazgo	Liderazgo, capacidad de negociación, delegación y trabajo en equipo, gestión de conflictos, toma de decisiones.
Gestión de equipos de alto rendimiento.	Habilidades para desarrollar un equipo directivo, liderar equipos en tiempos de crisis.	

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, en la tabla anterior, IESE, está formando en habilidades directivas como: toma de decisiones, negociación, habilidades para gestionar la información, formar equipos, liderazgo, habilidades para comunicar, gestión de conflicto, etc.

## *La formación en habilidades directivas: Universidad vs Empresas.*

Estas habilidades directivas están dirigidas a directivos con el objetivo de desarrollarse más profesionalmente. Como se puede observar en la tabla anterior, lo más llamativo son los programas a directivos para que sean más eficientes, con más rendimiento, a la hora de gestionar equipos, perder el miedo escénico, controlar las emociones, etc. Cabe resaltar, que hay programas en inglés, ya que para acceder a ellos hace falta tener un nivel alto de este idioma.

### 4.1.4 Habilidades directivas en la Escuela de Organización Industrial (EOI)

Es una Escuela de Negocios de Organización Industrial. El patronato de EOI es el órgano de gobierno y representación de la Fundación EOI, al que corresponde la obligación de cumplir los fines fundacionales y administrar los bienes y derechos que integran el patrimonio EOI.

Según el ranking web de escuelas de negocio, EOI se encuentra en la posición 4º de España y en la posición 16º de todas las escuelas de negocio mundiales.

El curso superior de comunicación estratégica de datos, está desarrollado con la colaboración de Medialab-Prado Madrid, la institución española de referencia internacional en la comunicación de datos, la visualización y el open data.

En 2014, EOI vuelve a situarse como uno de los centros de referencia en la formación superior de Postgrado y Executive. Además, continúa haciéndolo gracias a sus programas tanto online como presenciales, según se desprende de los rankings publicados más recientemente.

El último en publicarse ha sido el de Wanabis, sobre centros iberoamericanos y formación online, en el que EOI logró posicionar el Executive MBA online a la cabeza de su categoría. Otro master destacado en este listado ha sido el Master en Administración y Dirección de Empresas.

EOI, cuenta con talleres para completar la formación, creando un estilo propio EOI+, donde se recogen un conjunto de actividades a lo largo del periodo de formación que complementa los conocimientos técnicos que se vayan adquiriendo. Es una apuesta de EOI para formar a los mejores profesionales de manera integral, con competencias y valores propios del tiempo.

EOI ha puesto en marcha un programa formativo llamado "Talentia 360. Mujeres Directivas", en colaboración con el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades (IMIO), con la cofinanciación del Fondo Social Europeo. Este proyecto, nace para impulsar la promoción profesional de las mujeres, fomentar su liderazgo y la visibilidad de talento femenino e incrementar el número de mujeres en los puestos de decisión, tanto del sector empresarial como de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado.

*La formación en habilidades directivas: Universidad vs Empresas.*

En la siguiente tabla (Tabla 4.1.4) recogemos las principales habilidades directivas que EOI está ofreciendo en sus distintos programas de formación. Véase anexo VI (insertar aquí anexo VI).

Tabla 4.1.4: Habilidades directivas en EOI

	FORMACION	HABILIDADES DIRECTIVAS (asignaturas)
EXECUTIVE MBA	The MBA experience	Toma de decisiones,
	MBA full time+ especialidad	Toma de decisiones.
EXECUTIVE EDUCATION	Curso superior en dirección de proyectos.	Gestión del tiempo, gestión de las comunicaciones.
	Master en Gestión Hospitalaria	Habilidades directivas (liderazgo y gestión de equipos de alto rendimiento, comunicación, negociación, organización del trabajo y gestión de equipos).
	Programa Superior en Coaching Ejecutivos y de Equipos.	Liderazgo, solución de conflictos.
	Programa de Desarrollo para la Dirección- Mujeres con Alto Potencial.	Trabajo en equipo, liderazgo y trabajo personal, gestión del tiempo, comunicación interpersonal, técnicas de negociación, creatividad e innovación, gestión de personas,
PROGRAMAS	Taller "Liderar es fácil... Sabiendo Cómo"	Liderazgo, auto-liderazgo, liderazgo global, comunicación eficaz, motivación
	Taller "Gana Visibilidad Profesional: Descubre la Mejor Herramienta para brillar en tu Trabajo"	Comunicación, marca personal.
EOI+	Lider+	Liderazgo (inspiración y motivación), innovación y creatividad, colaboración y trabajo en equipo, comunicación, presentaciones eficaces, negociación, toma de decisiones, gestión de conflictos, gestión del cambio.
FORMACION PARA PYMES ESF	Programa avanzado de liderazgo y gestión empresarial para mujeres de ámbito rural.	Habilidades directivas, liderazgo, modelos de negocio e innovación.

*Fuente: Elaboración propia.*

Como se puede observar en la tabla 4.1.4, las principales habilidades que está formando EOI son toma de decisiones, gestión del tiempo, gestión de las comunicaciones, gestión de equipos, negociación, solución de conflictos, liderazgo, gestión del cambio, etc. Y, para ello, EOI se dirige a directivos para que puedan desarrollarse más profesionalmente e intentar poder aumentar su capacidad de influencia y reforzar así la marca de la empresa para ser más efectivos personalmente.

Su formación, es derivado de MBA y EXECUTIVE, además de programas específicos y de formación para pymes de la Unión Europea del Fondo Social Europeo.



#### 4.1.5 Habilidades directivas en la Escuela ESCP EUROPE

Es la Escuela de Negocios más antigua del mundo. Su misión es formar la próxima generación de líderes empresariales internacionales, de manera que aprovechan las oportunidades que ofrece la diversidad cultural.

ESCP significa, Excelencia, Seguridad, Creatividad y Pluralidad. Son los pilares básicos que lleva a cabo esta escuela. Con sus seis campus urbanos en Berlín, Londres, Madrid, París, Turín y Varsovia, ESCP Europe tiene una verdadera identidad europea que le permite impartir un estilo único de educación empresarial intercultural y una perspectiva global en temas de gestión internacional.

Cuenta con la Triple Corona de Acreditaciones: EQUIS, AMBA, AACSB. ESCP Europe está reconocida como una de las mejores escuelas de negocio del mundo en formación a directivos según revela el último rankings de escuelas de negocios de Financial Times.

En la siguiente tabla (Tabla 4.1.5) recogemos las principales Habilidades Directivas que ESCP EUROPE está ofreciendo en sus distintos programas de formación. Véase anexo VII para mayor detalle de las mismas (insertar aquí anexo VII).

Tabla 4.1.5: Habilidades directivas en ESCP EUROPE

	FORMACION	HABILIDADES DIRECTIVAS (asignaturas)
MBA	Executive MBA	Gestión de personas
	MBA en Gestión Internacional	Resolución de problemas y toma de decisiones, habilidades gerenciales para negocios internacionales, gestión de equipos y organizaciones líderes.
EXECUTIVE EDUCATION	General Management Programme (programa de administración general)	Gestión de equipos, negociación, resolución de conflictos.
PROGRAMAS	Liderazgo para Project Managers	Liderazgo, negociación y manejo de conflictos

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla 4.1.5, ESCP EUROPE está formando en habilidades directivas como: gestión de personas, resolución de problemas y toma de decisiones, gestión de equipos, liderazgo, negociación y resolución de conflictos. Esta formación va dirigida a directivos que quieren aprovechar las oportunidades internacionales. Esta escuela de negocio, ofrece MBA, EXECUTIVE y programas de liderazgo, donde te especializar para conseguir que seas más eficaz a la hora de saber gestionar las adversidades que te contemplan.

Del mismo modo que las anteriores Escuelas de Negocio tienen programas en inglés.

## **4.2 Análisis de resultado de las Universidades Públicas en España**

Una vez descrito los resultados obtenidos en las Escuelas de Negocio, a continuación, nos centramos en la formación en habilidades directivas en el ámbito universitario.

### **4.2.1 Habilidades directivas en la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB)**

En los últimos años la UAB, se ha visto reconocida por impulsar la calidad en la docencia, atrayendo talento internacional y obteniendo un impacto creciente en la investigación con una progresiva de la clasificación en los rankings internacionales más prestigiosos e influyentes.

La UAB cuenta con 13 centros docentes, en el que desarrolla 6 ramas de enseñanza, impartándose en 108 grado, 179 postgrados y 75 doctorados. Datos adquiridos de realizar un estudio y recuento de todo lo que ofrece la universidad.

Según el u-ranking de 2017 se encuentra en la posición 4º de todas las universidades españolas. Según el ranking web de universidades españolas, la Universidad Autónoma de Barcelona se encuentra en la posición 598 a nivel mundial, y en 13 de España a junio de 2018. Según el ranking de universidades del periódico el mundo, esta universidad se encuentra en la posición 2º de España.

La UAB se encuentra entre las universidades españolas líderes en rankings mundiales como el QS World University Rankings (QS WUR), el times Higher Education World University Rankings (THE WUR) y el Academic Rankings of World Universities (ARWU), y ocupa una posición destacada a nivel mundial entre las universidades jóvenes según las clasificaciones específicas para universidades de menos de 50 años elaboradas por QS y Times Higher Education.

En la siguiente tabla (Tabla 4.2.1) recogemos las principales Habilidades Directivas que la Universidad Autónoma de Barcelona está ofreciendo en sus distintos programas de formación. Véase para más detalle el anexo VIII (insertar aquí anexo VIII).

Tabla 4.2.1: Habilidades directivas en la UAB

	FORMACION	HABILIDADES DIRECTIVAS (asignaturas)
GRADOS	Grado en Administración y Dirección de Empresas.	Función Directiva, Simulación de Gestión, Comunicación Comercial.
	Grado de Derecho y Grado de Relaciones Laborales.	Técnicos de negociación y resolución de conflictos.
	Grado en Psicología.	Gestión del tiempo, técnicas de gestión de la información, valoración de preferencias y toma de decisiones.
	Grado de Prevención y Seguridad Integral.	Resolución de conflictos y Sociología del Riesgo.
	Grado en Relaciones Laborales.	Estrategia de empresa, Técnicas de Negociación y resolución de conflictos, Función y competencias directivas, desarrollo de los equipos de trabajo, estratégica de Recursos Humanos.
	Grado en Turismo	Habilidades Directivas y de Comunicación.
MASTER	Gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones.	Herramientas para gestionar personas

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en la tabla 4.2.1, en la UAB, encontramos bastantes asignaturas destinadas a habilidades directivas como: comunicación, técnicas de negociación, resolución de conflictos, gestión del tiempo, toma de decisiones, desarrollo de los equipos de trabajo, etc.

Estas asignaturas se encuentran en las ramas de Administración y Dirección de Empresas, en Derecho y Relaciones Laborales, en Psicología y en Turismo. Dentro de los másteres, destacamos uno, “Gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones”, donde te dan la posibilidad de obtener herramientas para gestionar personas, mediante motivación y gestionar el talento de estas.

#### 4.2.2 Habilidades directivas en la Universidad de Granada

La Universidad de Granada es heredera de la Madraza del último Reino Nazarí y fue fundada oficialmente en 1531 por Carlos I de España. Por tanto, tiene casi quinientos años de historia y es considerada por ello como una de las universidades históricas de España.

La Universidad de Granada se sitúa entre las diez primeras de España y desde hace varios años ocupa el primer puesto en los estudios de traducción e interpretación, impartiendo docencia de lenguas tales como el árabe, búlgaro, checo, danés, griego, moderno, hebreo, italiano, neerlandés, polaco, portugués, rumano, ruso o turco, y albergando además el único Centro Ruso que la Fundación Russkiy Mir mantiene en España. A nivel mundial, es una de las

## La formación en habilidades directivas: Universidad vs Empresas.

cincuenta mejores universidades en ingeniería informática y una de las cien primeras en matemáticas.

La Universidad de Granada es desde hace varios la primera universidad europea en recepción y envío de estudiantes en el programa Erasmus, con alrededor de cinco mil movibilidades anuales concedidas. Todo ello hace que sea el primer destino europeo dentro de este programa de movilidad.

La Universidad de Granada cuenta con 6 campus de enseñanza, en el que desarrolla 5 ramas de enseñanza, impartándose en 81 grado y 21 doble grados, 111 postgrados y 28 doctorados. Datos adquiridos de realizar un estudio y recuento de todo lo que ofrece la universidad.

Según el u-ranking de 2017 se encuentra en la posición 7º de todas las universidades españolas. Según el ranking web de universidades españolas, la Universidad de Granada se encuentra en la posición 652º a nivel mundial, y en 16º de España a junio de 2018. Según el ranking de universidades del periódico el mundo, esta universidad se encuentra en la posición 11º de España

En la siguiente tabla (Tabla 4.2.2) recogemos las principales Habilidades Directivas que la Universidad de Granada está ofreciendo en sus distintos programas de formación. Véase anexo IX para obtener información más detallada (insertar aquí anexo IX).

Tabla 4.2.2: Habilidades directivas en la Universidad de Granada

	FORMACION	HABILIDADES DIRECTIVAS (asignaturas)
GRADO	Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.	Dirección y gestión de personal, Gestión del conflicto.
MASTER	Master Dirección y Gestión Pública.	Técnicas, Habilidades, Gestión y Mediación en las Entidades Públicas.
	Master en Economía	Liderazgo e inteligencia Emocional.
	Master en Economía y Organización de Empresas.	Técnicas y Habilidades para el Desarrollo de Trabajo en Equipos Profesionales, Gestión de Comunicación oral y Desarrollo Profesional.

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar, en la tabla 4.2.2, dentro de la Universidad de Granada, encontramos en el grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos, donde hay varias asignaturas relacionadas con las habilidades directivas como: dirección y gestión de personal y la gestión del conflicto. Donde, con estas asignaturas, forman a jóvenes directivos para poder crecer profesional y personalmente.

Dentro de los másteres, encontramos habilidades directivas como liderazgo e inteligencia emocional, técnicas y habilidades para el desarrollo de trabajo en equipos profesionales y la gestión de comunicación oral y desarrollo profesional.

## La formación en habilidades directivas: Universidad vs Empresas.

### 4.2.3 Habilidades directivas en la Universidad Autónoma de Madrid (UAM).

La UAM es una universidad pública española ubicada en Madrid y fundada en 1968. Es una de las seis universidades públicas de la comunidad de Madrid.

La UAM desarrolla 7 ramas de enseñanza, impartándose en 41 grados y 7 doble grados, 107 postgrados y 44 doctorados. Datos adquiridos de realizar un estudio y recuento de todo lo que ofrece la universidad.

Según el u-ranking de 2017 se encuentra en la posición 7º de todas las universidades españolas. Según el ranking web de universidades españolas, la Universidad Autónoma de Madrid se encuentra en la posición 579º a nivel mundial, y en 12º de España a junio de 2018. Según el ranking de universidades del periódico el mundo, esta universidad se encuentra en la posición 1º de España.

En la siguiente tabla (Tabla 4.2.3) recogemos las principales habilidades directivas que la Universidad Autónoma de Madrid está ofreciendo en sus distintos programas de formación. Véase anexo X para más obtener más información detallada (Insertar anexo X).

Tabla 4.2.3: Habilidades directivas en la UAM

	FORMACION	HABILIDADES DIRECTIVAS (asignaturas)
GRADOS	Grado en Psicología.	Conflicto y Negociación.
MASTER	Master en ADE (MBA).	taller de habilidades directivas (coaching), dirección de personas y comportamiento organizativo.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior, se observa que, en la UAM, se está formando en habilidades directivas dentro del grado en psicología, donde tienen una asignatura denominada conflicto y negociación; también en su MBA cuentan con un taller en habilidades directivas.

### 4.2.4 Habilidades directivas en la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC)

La UPC cuenta 20 centros docentes, impartándose en 70 grados, 73 postgrados y 48 doctorados. Datos adquiridos de realizar un estudio y recuento de todo lo que ofrece esta universidad.

Según el u-ranking de 2017 se encuentra en la posición 2º de todas las universidades españolas. Según el ranking web de universidades españolas, la Universidad Politécnica de Cataluña se encuentra en la posición 306º a nivel mundial, y en 6º de España a junio de 2018. Según el ranking de universidades

### La formación en habilidades directivas: Universidad vs Empresas.

del periódico el mundo, esta universidad se encuentra en la posición 6º de España.

En la siguiente tabla (Tabla 4.2.4) recogemos las principales habilidades directivas que la UPC está ofreciendo en sus distintos programas de formación. Véase anexo XI para más detalle en la información (insertar aquí anexo XI).

Tabla 4.2.4: Habilidades directivas en la UPC

	FORMACION	HABILIDADES DIRECTIVAS (asignaturas)
MASTER	Master en Dirección de los Recursos Laborales y del talento	Dirección global y estratégica de personas, toma de decisiones en RRHH, gestión del talento, liderazgo, team buiding y coaching
	Master en ADE (MBA)	Habilidades directivas, capital intelectual y gestión del talento.
	Master en Dirección de Marketing	Investigación de mercados, gestión de la información y toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia.

Observamos en la tabla 4.2.4, que, en la UPC, hay varios másteres que proporcionan una formación en dirección y administración de empresas orientado a formar profesionales con habilidades directivas, como gestionar el talento, gestión de equipos, las propias habilidades directivas, toma de decisiones, etc. Tienen dos especialidades, dirección general y negocios internacionales. Estos estudios de master se imparten en el centro universitario EAE de titularidad privada adscrito a la Universidad Politécnica de Cataluña.

#### 4.2.5 Habilidades directivas en la Universidad Politécnica de Valencia (UPV)

La UPV es la única universidad española de carácter tecnológico que figura entre las mejores del mundo.

Cuenta con 3 campus, en el que desarrolla 7 ramas de enseñanza, impartándose en 31 grados y 7 doble grados, 87 postgrados y 30 doctorados. Datos adquiridos de realizar un estudio y recuento de todo lo que ofrece la universidad.

Según el u-ranking de 2017 se encuentra en la posición 3º de todas las universidades españolas. Según el ranking web de universidades españolas, la Universidad Politécnica de Valencia se encuentra en la posición 299º a nivel mundial, y en 5º de España a junio de 2018. Según el ranking de universidades del periódico el mundo, esta universidad se encuentra en la posición 8º de España.

En la siguiente tabla (Tabla 4.2.5) recogemos las principales Habilidades Directivas que la Universidad de Politécnica de Valencia está ofreciendo en sus

### La formación en habilidades directivas: Universidad vs Empresas.

distintos programas de formación. Véase anexo XII para tener más información más detallada (Insertar anexo XII).

Tabla 4.2.5: Habilidades directivas en la UPV

	FORMACION	HABILIDADES DIRECTIVAS (asignaturas)
MASTER	Master en Prevención de Riesgos Laborales.	Habilidades y técnicas de comunicación, información y negociación.
	Master en Dirección de Empresas.	Desarrollo de habilidades directivas y gestión de equipos de alto rendimiento.
	Master en Gestión de Empresas Productos y Servicios.	Gestión Participativa y Trabajo en Equipo para la Mejora del Servicio.

Fuente: Elaboración propia.

En este caso, en la tabla anterior, en la Universidad Politécnica de Valencia, hemos encontrado en el master en Prevención de Riesgos Laborales, en el master en Dirección de empresas y en el master en gestión de empresas, productos y servicios, asignaturas específicas de habilidades directivas como: habilidades y técnicas de comunicación, información y negociación, desarrollo de habilidades directivas y gestión de equipos de alto rendimiento; y la asignatura de gestión participativa y trabajo en equipo para la mejora del servicio.

#### 4.2.6 Habilidades directivas en la Universidad de Sevilla

La Universidad de Sevilla es la tercera universidad española en números de estudiantes y la primera de Andalucía, así como una de las más antiguas, fundada el 1505.

Cuenta con 32 centros docentes, en el que desarrolla 128 ramas de enseñanza, impartándose en 87 grado, 100 postgrados y 32 doctorados. Datos adquiridos de realizar un estudio y recuento de todo lo que ofrece en el año 2017.

Según el u-ranking de 2017 se encuentra en la posición 7º de todas las universidades españolas. Según el ranking web de universidades españolas, la Universidad de Sevilla en la posición 317 a nivel mundial, y en 7 de España. Según el ranking de universidades del periódico el mundo, esta universidad se encuentra en la posición 34º de España.

En la siguiente tabla (Tabla 4.2.6) recogemos las principales habilidades directivas que la Universidad de Sevilla está ofreciendo en sus distintos programas de formación. Véase anexo XIII para más información (Insertar anexo XII).

Tabla 4.2.6: Habilidades directivas en la Universidad de Sevilla

	FORMACION	HABILIDADES DIRECTIVAS (asignaturas)
GRADOS	Doble grado en Derecho y en Finanzas y Contabilidad.	Responsabilidad Social y Ética Empresarial
	Doble Grado en Finanzas y Contabilidad y Relaciones Laborales y Recursos Humanos.	Gestión de conflictos, Organización de Trabajo, Dirección Estratégica de los Recursos Humanos, Responsabilidad Social y Ética Empresaria.
	Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.	Dirección y Gestión de los Recursos Humanos, Dirección y Desarrollo de los Recursos Humanos, Dirección Estratégica de los Recursos Humanos, Gestión de conflictos, Modalidades Procesales Laborales y Solución Alternativa de conflictos y diversidad de trabajo.
	Grado en Administración y Dirección de Empresas.	Dirección de Recursos Humanos, Dirección Estratégica, habilidades directivas.
	Grado en Finanzas y Contabilidad.	Gestión de Recursos Humanos y Habilidades Directivas
	Grado de Psicología	Psicología en los Recursos Humanos, Psicología de Trabajo
MASTER	Master Universitario en Ciencias del Trabajo.	Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos en contextos internacionales.
	Master Universitario en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales.	Dirección estratégica de los Recursos Humanos
	Master Universitario en Formación y Orientación para el Trabajo.	Habilidades de Comunicación interpersonal.
	Master Universitario en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo.	Herramientas y Habilidades Comunicativas, Habilidades Directivas, Toma de Decisiones
	Master Universitario en Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos.	Competencias y Habilidades Directivas, Orientación Estratégica de los Recursos Humanos.
TITULOS	Licenciado en Ciencias del Trabajo	Vías Alternativas al Proceso en la Solución de Conflictos.
FORMACION CONTINUA	Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional.	Diseño y Análisis de Estrategias de Comunicación Organizacional, Habilidades de Comunicación.
	Planificación estratégica y Gestión de Cuentas Publicitaria.	Comunicación y Creatividad, Habilidades Directivas

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en la anterior tabla, en la Universidad de Sevilla hay gran variedad de programas de formación para recién titulados o que quieren llegar a serlo. Para ello, representan varios grados, másteres, títulos de primer y segundo ciclo y formación continua.

Hemos encontrado habilidades directivas en grados como ADE, psicología, Finanzas y Contabilidad, Relaciones Laborales y Recursos Humanos; y también, en másteres como en el de Ciencias del Trabajo.



### *La formación en habilidades directivas: Universidad vs Empresas.*

En estos programas, nos encontramos habilidades directivas como: gestión del conflicto, gestión de recursos humanos y habilidades directivas, habilidades y herramientas de comunicación, toma de decisiones, bases psicológicas, etc.

Cabe destacar que, dentro del master universitario en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales, hay asignaturas destinadas a las habilidades comunicativas y bases psicológicas.

#### 4.2.7 Habilidades directivas en la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona (UPF)

La UPF de Barcelona es la única universidad española entre las 200 mejores del mundo según la clasificación académica de universidades del THE, y es una de las siete universidades jóvenes que progresa más rápidamente a nivel mundial.

La UPF de Barcelona cuenta con 6 centros docentes en el que desarrolla 8 ramas de enseñanza, impartándose en 53 grado y doble grados, 82 postgrados y 9 doctorados. Datos adquiridos de realizar un estudio y recuento de todo lo que ofrece la universidad.

Según el u-ranking de 2017 se encuentra en la posición 1º de todas las universidades españolas. Según el ranking web de universidades españolas, la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona se encuentra en la posición 350º a nivel mundial, y en 8º de España a junio de 2018. Según el ranking de universidades del periódico el mundo, esta universidad se encuentra en la posición 10º de España

En la siguiente tabla (Tabla 4.2.7) recogemos las principales Habilidades Directivas que la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona está ofreciendo en sus distintos programas de formación. Véase anexo XIV para más información (Insertar anexo XIV).

Tabla 4.2.7: Habilidades directivas en la UPF

	FORMACION	HABILIDADES DIRECTIVAS (asignaturas)
GRADOS	Grado en Relaciones Laborales.	Técnicas de Selección de Personal, Gestión de Personas y Globalización, Resolución Alternativas de Conflictos.
	Grado en Administración y Dirección de Empresas.	Resolución de Conflictos.
	Grado en Ciencias Empresariales.	Métodos Cuantitativos para la toma de decisiones
	Grado en Turismo y Gestión del Ocio.	Habilidades para la Dirección y la Comunicación
MASTER	Master en Dirección y Gestión Deportiva.	Habilidades directivas y de Comunicación.
	Master en Retail Internacional.	Habilidades de comunicación y negociación.
	Master online en comercio exterior.	Habilidades directivas y técnicas de negociación.
	Master en Dirección de Empresas.	Dirección de personas, taller el rol del directivo y el comportamiento de la empresa.
	Master online en Dirección Estratégica de la Empresa Internacional.	Habilidades directivas y técnicas de negociación.
	Master en Dirección de Comunicación.	Técnicas y habilidades para la comunicación, técnicas y habilidades directivas.
	Master en Dirección de Recursos Humanos en las Organizaciones.	Gestión del compromiso, liderazgo y equipo.
	Master en Coaching Ejecutivo y Personal.	Habilidades, competencias y maqueta aplicada al coaching.
	Master en Gestión de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.	La política de personal como factor estratégico, motivación, liderazgo y equipo, negociación colectiva, habilidades del directivo de recursos humanos.
CURSO EXECUTIVE	Mujer y liderazgo.	Patrimonio emocional en las organizaciones, gestión de personas.
	Comunicación persuasiva.	Comunicación efectiva, gestión de la ansiedad.
PROGRAMAS IN-COMPANY	Desarrollo del talento.	Seminarios y cursos en habilidades directivas

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en la Tabla 4.2.7, en la UPF de Barcelona, hemos encontrado habilidades directivas en grados como Administración y Dirección de Empresas, en Relaciones Laborales, en Ciencias Empresariales y en Turismo y Gestión del Ocio.

### *La formación en habilidades directivas: Universidad vs Empresas.*

Dentro de los másteres que imparten habilidades directivas destacan el master en Dirección y Gestión Deportiva, master en Comercio Exterior, master en Dirección de Empresas, master en Dirección Estratégica Empresarial, master en Dirección de Comunicación, master en Coaching Ejecutivo y Empresarial, master en Dirección de Recursos Humanos y en el master de Gestión de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.

Dentro del curso executive que ofrece la universidad hemos encontrado el de mujer y liderazgo. Es interesante mencionarlo, ya que lo que se desea con este proyecto es impulsar el talento femenino, a través de un cambio de paradigma personal y social.

Dentro de estos programas, encontramos habilidades directivas como: las técnicas de selección de personal, resolución de conflictos, métodos cuantitativos para la toma de decisiones, habilidades para la dirección y la comunicación, gestión del compromiso, liderazgo y equipo, habilidades, competencias y maqueta aplicada al coaching, y seminarios y cursos en habilidades directivas.

#### 4.2.8 Habilidades directivas en la Universidad Complutense de Madrid (UCM)

La UCM fue fundada en 1822. Ha sido la única universidad española autorizada a otorgar el título de doctor desde finales del siglo XIX hasta principios de siglo XX siendo así la universidad pública más antigua de Madrid, considerada una de las universidades más prestigiosas de España y de Latinoamérica. Además, es actualmente la 3<sup>o</sup> universidad de enseñanza presencial más grande de Europa

La UCM cuenta dentro del curso 2018/2019 con 2 campus, en el que desarrolla 26 ramas de enseñanza, impartándose en 75 grados y 21 doble grados, 16 titulaciones internacionales, 173 postgrados y 58 doctorados. Datos adquiridos de realizar un estudio y recuento de todo lo que ofrece la universidad.

Según el u-ranking de 2017 se encuentra en la posición 7<sup>o</sup> de todas las universidades españolas. Según el ranking web de universidades españolas, la Universidad Complutense de Madrid se encuentra en la posición 579<sup>o</sup> a nivel mundial, y en 12<sup>o</sup> de España a junio de 2018. Según el ranking de universidades del periódico el mundo, esta universidad se encuentra en la posición 1<sup>o</sup> de España.

En la siguiente tabla (Tabla 4.2.8) recogemos las principales habilidades directivas que la Universidad Complutense de Madrid está ofreciendo en sus distintos programas de formación. Véase anexo XV para más información (insertar anexo XV).

Tabla 4.2.8: Habilidades directivas en la UCM.

	FORMACION	HABILIDADES DIRECTIVAS (asignaturas)
GRADOS	Grado en Derecho – Relaciones Laborales y Recursos Humanos.	Psicología Social del Conflicto y de la Negociación, Técnicas de evaluación y Desarrollo del Personal.
	Grado en Turismo y Comercio.	Coaching y Desarrollo Personal
	Grado en Comercio.	Coaching y Desarrollo Personal.
	Grado en Relaciones Laborales.	Los conflictos de Trabajo y los Medios de Solución Extrajudicial, Sociología del Conflicto, Técnicas de Evaluación y Desarrollo del Personal.
	Grado en Trabajo Social.	La Mediación: un Sistema de Resolución de Conflictos.
MASTER	Master en Gobierno y Administración Pública.	Liderazgo Público y Técnicas de Dirección
	Master en Planificación y Gestión de Destinos Turísticos.	Dirección de Equipos Humanos.

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en la tabla 4.2.8, en la UCM, nos encontramos con grados Derecho, Relaciones Laborales y Recursos Humanos, donde disponen de asignaturas de psicología social del conflicto y de la negociación, técnicas de evaluación y desarrollo del personal, etc. También, encontramos másteres, como el de Gobierno y Administración Pública con asignaturas de liderazgo público y técnicas de dirección, y el master en Planificación y Gestión de Destinos Turísticos, con asignaturas de dirección de equipos humanos.

Es destacable la relación considerada de la parte empresarial como es los recursos humanos y la parte de psicología. También encontramos asignaturas de desarrollo personal en el grado de comercio y turismo e incluso en el grado de trabajo social, encontramos la resolución de conflictos.

Dentro de los másteres, encontramos la dirección de equipos humanos.

## 5 CONCLUSIONES

El objetivo inicial que se planteaba en este trabajo era detectar la necesidad de que los estudiantes universitarios o recién titulados, en particular, los del grado en Administración y Dirección de Empresas al que pertenezco, contemos con formación en habilidades directivas, ya que nos prepararía mejor para ser los profesionales de futuro y nos daría una ventaja frente a otras personas que las posean.

Para ello, en primer lugar, se ha definido el concepto de habilidades directivas a través de distintas propuestas de autores desde la década de los 70 hasta nuestros días. En segundo lugar, se ha diferenciado la tipología de habilidades directivas, desde la década de los 70 hasta ahora, con tres autores relevantes.

## *La formación en habilidades directivas: Universidad vs Empresas.*

Por último, se ha estudiado la formación en habilidades directivas en el territorio español, tanto en Escuelas de Negocio, donde hemos recogido las cinco mejores valoradas según el Ranking Web de Escuelas de Negocio del Mundo Financial Magazine (2018), como en las Universidades Públicas.

Con ello, se contribuye una aportación en un doble sentido. Por un lado, nos permite ver “una fotografía” de la situación real de la formación en habilidades directivas en España, no sólo en el ámbito privado a través de las Escuelas de Negocio sino, también, en el público mediante sus Universidades. Por otro lado, observar las deficiencias encontradas en este campo, siguen siendo escasa la formación en habilidades directivas, sobre todo, en los grados o los recién titulados, lo que permite proponer estrategias de mejora.

Tras realizar un estudio de la formación en las Escuelas de Negocio y las Universidades Públicas que hemos analizado, donde más habilidades directivas aparecen es, en caso de las Escuelas de Negocio en los programas específicos, y en la Universidades Públicas en los Másteres.

Dentro de esos programas, se está dedicando más tiempo a formar en comunicación y negociación.

Por un lado, dentro de los másteres en las Universidades Públicas, se está dedicando más tiempo en la formación en habilidades de comunicación, a las propias habilidades directivas, a la gestión de conflictos, a la toma de decisiones, al liderazgo y a la gestión del equipo. Y para ello, hemos encontrado estas habilidades directivas dentro de los grados de: psicología; turismo: Administración y Dirección de Empresas y Recursos Humanos.

Por otro lado, dentro de las Escuelas de Negocio, quien dedica más contenido en habilidades directivas es IESE, contando con catorce programas dirigidos a directivos, para que sean más eficientes, con más rendimiento a la hora de gestionar equipos, y la distinción de dedicar un programa específico a mujeres, de liderazgo. En el caso de las universidades públicas, destaca la Universidad de Sevilla, donde encontramos es la abundancia de contenido de habilidades directivas en forma de asignaturas impartidas dentro de sus grados, másteres y formación continua, y, sobre todo, los relacionados con los recursos humanos y la psicología.

Finalmente, a modo de reflexión personal a raíz del trabajo desarrollado quiero comentar las siguientes ideas, a modo de aportación de valor a partir de todo lo aquí estudiado.

Este trabajo, aporta un estado de la cuestión en formación en habilidades directivas en España y parece se requerirá la necesidad de ofrecer en estos más programas para recién titulados, ya que escasea. Para ello, tras analizar el libro de Vázquez y Sánchez (2019), pienso que recibimos muy poca formación, se puede nacer con ello, pero lo más importante es que se puede enseñar y, para

ello, en la mayoría de los manuales que he consultado, expresan la poca atención a las habilidades directivas a pesar de su importancia, y, por ello comparto la siguiente reflexión de José Manuel Muriel: *“Siempre he lamentado que el sistema educativo español dedique tanto tiempo y esfuerzo a las materias técnicas y tan poco a lo que más importancia tiene en el ámbito laboral y en nuestra vida misma: las personas. ¡qué poca formación hemos recibido sobre como relacionarnos y como dirigirlos! Creo que las universidades y las escuelas de negocios deberían variar el actual sistema educativo y buscar formadores idóneos para ampliar el conocimiento de los estudiantes en un campo tan fundamental como los valores y las relaciones. Estoy seguro de que, si se llevara a cabo, tendríamos en un plazo de tiempo razonable mejores directivos y mejor ambiente laboral en nuestras empresas”* (Muriel, 2017,14). Entendemos como Muriel, que el directivo ideal se hace, y que cualquier persona puede llegar a serlo con una formación adecuada.

Por tanto, tenemos la necesidad de introducir en los grados más programas, en especial en grados como Administración y Dirección de Empresas, ya que todo universitario de este grado, para futuro no muy lejano, tener las características de habilidades directivas será fundamental y, ya sea para emprender o para dirigir empresas.

Con todo lo anterior, podemos concluir que las habilidades directivas es un tema que aún le queda mucho por desarrollar, y que, en una sociedad tan avanzada como la actual, es imprescindible desarrollar habilidades directivas en las organizaciones que les permita obtener ventajas competitivas. Y, sobre todo, que las Escuelas de Negocio y las Universidades Públicas dediquen más programas a estas, para poder formar y a las nuevas generaciones que, al final, son quien acabaran ocupando la mayoría de los puestos de trabajo de las distintas organizaciones de la sociedad.

## 6 BIBLIOGRAFIA

### 6.1 Libros, informes, revistas y documentos

**Fernández, L. C (2011):** “¿Cómo desarrollar la competencia de hablar en público en el alumnado universitario?” *Aula Abierta*, 39(3), 31-40.

**García del Junco, Julio; Brás-Dos-Santos, José Manuel (2017):** “*Habilidades Directivas*”. Editorial PIRÁMIDE; 2ª Edición.

**García Peñalvo, Francisco José, (2018):** “*Habilidades directivas y gestión del cambio*” Grupo de Investigación en Interacción y Elearning Universidad de Salamanca. <https://repositorio.grial.eu/bitstream/grial/1167/1/L2-2018.pdf>

**Harf, Ruth y Azzerboni, Delia (2010):** “*Estrategias para la dirección directiva*”. Editorial Novedades Educativas.

**Katz, R.L (1974):** “*Skills of an effective administrator*” *Harvard Business Review*, vol. 52, nº 5, pp. 90-102

**Llorenç, G. (2016):** “*Competencias Directivas*”. Editorial DesignKnowledge&Future.

**López Fresno, Palmira, (2011):** “*Habilidades directivas. 30 Habilidades para el desarrollo de un liderazgo efectivo*”. Editorial Gesbiblo, S.L

**Madrugal Torres, B.E (2017):** “*Habilidades directivas. Teoría, autoaprendizaje, desarrollo y crecimiento*”. Editorial 3ª edición. McGraw-Hill, México.

**Muriel, J.M. (2017):** “*Creando al directivo ideal*”. Editorial ESIC Editorial, Madrid. 2ª edición.

**Peña Acuña, Beatriz (2005):** “*La dirección de comunicación y las habilidades directivas*”. Nº12. Noviembre. Año VIII. Páginas: 36-54.

**Puchol, Luis. (2010):** “*El libro de las Habilidades Directivas*”. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

**Salas, José Isaías y Díaz, Adriana (2016):** “*Habilidades directivas en la gestión de Universidades Públicas como empresas del conocimiento*”. Editorial Redhecs.

**Vázquez Suarez, Roberto y Sánchez Gómez, Luis (2019):** “*Habilidades Directivas para la empresa*”. Editorial tirant lo Blanch.

*La formación en habilidades directivas: Universidad vs Empresas.*

**Vázquez Suarez, Roberto y Sánchez Gómez, Luis (2019):** “*Los 100 errores en el desarrollo de habilidades de gestión*”. Editorial ESIC Editorial, 2019.

**Whetten, David y Cameron, Kim. (2011):** “*Desarrollo de las Habilidades Directivas*”. Editorial Perarson.

## 6.2 Webgrafia

<http://www.negocios1000.com/2014/12/de-esta-forma-steve-jobs-hacia-sus.html>

[http://descuadrando.com/Habilidades\\_directivas](http://descuadrando.com/Habilidades_directivas)

Martínez, Florencio. (2014): “*Cuál es la receta para cocinar una propuesta de valor rompedora*” Negocios en Auge. Recuperado de <http://www.maidertomasena.com/propuesta-de-valor-rompedora/>

Mateos, Montse. (2013): “*Aprende a gestionar tu carrera profesional por proyectos.*” Expansión.com. Recuperado de <http://www.expansion.com/2013/12/17/emprendedores-empleo/desarrollo-de-carrera/1387302116.html>

Pardo, Gustavo. (2015): “*Discurso de despedida del presidente de Coca-Cola*”. Recuperado de <http://www.desdecuba.com/mason/?p=4805>

Fernández López, Vanesa; psicología. (2017): “*Claves para convencer*”. Recuperado de <https://www.webconsultas.com/mente-y-emociones/trabajo-y-tiempo-libre/tecnicas-efectivas-para-convencer-13197>

Página web de la Escuela de Negocio IE: <https://www.ie.edu/IE/site/php/es/>

Página web de la Escuela de Negocio ESADE: <http://www.esade.edu/web/eng>

Página web de la Escuela de Negocio IESE: <http://www.iese.edu/es/conoce-iese/quienes-somos/bienvenidos-iese/>

Página web de la Escuela de Negocio EOI: [https://www.eoi.es/es?EOI\\_tipoPagina=NB&utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_term=\[eoi\]&utm\\_campaign=AA\\_Brand%20EOI&gclid=E-AlaIQobChMI94-l-L3J2gIV7wrTCh0EeAIQEAAAYASAAEgKBdvD\\_BwE](https://www.eoi.es/es?EOI_tipoPagina=NB&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_term=[eoi]&utm_campaign=AA_Brand%20EOI&gclid=E-AlaIQobChMI94-l-L3J2gIV7wrTCh0EeAIQEAAAYASAAEgKBdvD_BwE)

Página web de la Escuela de Negocio ESCP: <http://www.escpeurope.eu/es/>

Página web de la Universidad de Sevilla: <http://www.us.es/>

Página web de la Universidad Autónoma de Barcelona: <http://www.uab.cat/>



*La formación en habilidades directivas: Universidad vs Empresas.*

Página web de la Universidad Pompeu Frada: <https://www.upf.edu/es/>

Página web de la Politécnica de Cataluña: <https://www.upc.edu/es>

Página web de la Universidad Autónoma de Madrid: <http://www.uam.es/UAM/Home.htm?language=es>

Página web de la Universidad Complutense de Madrid: <https://www.ucm.es/>

Página web de la Universidad de Granada: <https://www.ugr.es/>

Página web de la Universidad Politécnica de Valencia: <https://www.upv.es/>

## 7 ANEXOS

### Anexo I: Ranking Web de Escuelas de Negocio en España

ranking	<u>World Rank</u> ▲	<u>Instituto</u>
1	8	<u>Instituto de Empresa Business School</u>
2	11	<u>ESADE Business School</u>
3	14	<u>Universidad de Navarra IESE Business School</u>
4	16	<u>EOI Escuela de Negocios</u>
5	84	<u>ESIC Busines &amp; Marketing School</u>


Fuente: [http://business-schools.webometrics.info/es/Europe\\_es/Espa%C3%B1a](http://business-schools.webometrics.info/es/Europe_es/Espa%C3%B1a)

Anexo II: Ranking Web de Universidades

<b>Ranking</b>	<b><u>Ranking Mundial</u></b>	<b><u>Universidad</u></b>
1	127	<u>Universitat de Barcelona</u>
2	192	<u>Universidad Complutense de Madrid</u>
3	210	<u>Universitat Autònoma de Barcelona</u>
4	218	<u>(1) Universitat de València</u>
5	238	<u>Universidad de Granada</u>
6	271	<u>Universidad Autónoma de Madrid</u>
7	284	<u>Universitat Politècnica de Catalunya BarcelonaTech</u>
8	308	<u>Universidad Politécnica de Valencia</u>
9	319	<u>Universidad Politécnica de Madrid</u>
10	324	<u>Universidad de Sevilla</u>
11	351	<u>Universitat Pompeu Fabra</u>
12	371	<u>Universidad de Zaragoza</u>
13	419	<u>Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea</u>
14	454	<u>Universidade de Santiago de Compostela</u>


Fuente: [http://www.webometrics.info/es/Europe\\_es/Espa%C3%B1a](http://www.webometrics.info/es/Europe_es/Espa%C3%B1a)

Anexo III: Habilidades directivas en IE SCHOOL

	MASTER IN MANAGEMENT	MASTER EN MBA Y EXECUTIVE MBA	DOCTORADOS AACSB, AMBA, EQUIS	EXECUTIVE EDUCATION	PROGRAMAS DE ESPECIALIZADOS
IE- BUSINESS SCHOOL	Desarrollar la capacidad de liderazgo y proporcionar el éxito: Dura 10 meses, en español y en inglés. 3º del mundo financial times.	<u>A tiempo completo:</u> International MBA: experiencia media 5 años, dura 1 año, en inglés y en español, en Madrid. <u>A tiempo parcial:</u> Global MBA: Dura 15 meses, en inglés, blended o presencial, 6 años de experiencia, en Madrid Executive MBA: Experiencia media de 9 años, dura 10 o 13 meses, en español, presencial o blended o semanales, en Madrid.	Doctorado en Business Administration (DBA): experiencia media de 12 años, dura 48 meses, en inglés, blended,	Senior Management Program: Dura entre una semana y un mes, en inglés, Madrid. Advanced Management Program: Dura entre una semana y un mes, en inglés, Madrid.	Liderazgo transformacional. Dura 4 días, en español, presencial, Madrid. P. de dirección y transformación digital: Dura más de un mes, en español, presencial, Madrid. Design thinking for management (diseñado para la gestión): Dura una semana, 9-18h, en inglés, presencial, Madrid. High impact leadership (aprender a liderarse a sí mismo): Dura una semana, en Inglés, presencial, Madrid. Executive master in positive leadership and strategy (liderazgo positivo y estrategia): En inglés, presencial, Madrid El líder como gestor del cambio: Dura una semana, en español, presencial, Madrid. Leading Innovation (liderando la innovación): Dura más de un mes, en inglés, online Madrid. Programa de dirección estratégica de proyectos: Más de un mes, presencial, español, Madrid Taller de negociación: una semana, en español, presencial, Madrid. Programa de dirección estratégica y rrhh: Más de un mes, presencial, español, Madrid. Dirección de proyectos: Dura una semana, en español, presencial, Madrid. Programa ejecutivo en responsabilidad corporativa: Dura una semana, en español, presencial, Madrid.


Fuente: adaptada de la Página oficial de IE.

Anexo IV: Habilidades directivas en ESADE

	<p>MBA</p>	<p>PROGRAMAS- GENERAL MANAGEMENT, LIDERAZGO Y ESTRATEGIA:</p>
<p>ESADE, BUSINESS Y LAW SCHOOL- BARCELONA</p>	<p>Full time MBA, tailor-made experience: edad media 29 años, experiencia laboral 5,5 años, dura 15 meses, en inglés, presencial, Barcelona. Executive MBA EMBA: edad media 34 años, experiencia laboral 4 años, dura 16 meses, part time flexible, en español, Barcelona.</p>	<p>Liderazgo de personas y gestión de equipos: Dura 2 meses, en español, Barcelona, Madrid. Dirección de Recursos Humanos en Valencia, Barcelona: Dura 1 mes, en español. Programa Leadership Development- Olot: Dura desde abril hasta mitad de junio, en español, en Olot-Gerona, Valencia. Disruptive management: Dura 15 días, en español, en Barcelona. Programa for Management Development (PMD): Edad media 40 años, experiencia media 16 años, mínimo 8 años. Dura desde marzo hasta finales de julio, en Barcelona, Madrid. Se considera una Executive Education. Programa para directores propietarios: Dura 2 meses, y se imparte solo los fines de semana, en español, Barcelona. B2B management- Barcelona: Dura 2 meses, en español y en inglés. Programa en dirección estratégica y gestión de la colaboración público-privada: Dura 2 meses, en español, Barcelona. Liderazgo digital. De la estrategia al gobierno de la transformación de la empresa. Dura 1 mes, en español, Madrid.</p>

Fuente: adaptada de la Página oficial de ESADE.


Anexo V: Habilidades directivas en IESE

	PROGRAMAS DE DIRECCION ESTRATEGICA:	EXECUTIVE EDUCATION	PROGRAMAS DEL AREA DE LIDERAZGO Y DIRECCION DE PERSONAS
IESE BUSINESS SCHOOL	<p>Digital Mindset: how to Innovate and Lead in An-Ever-Changing Environment (mentalidad digital: como innovar y liderar en un entorno en constante cambio): Dura 2 días, en inglés, presencial, New York, Munich, Madrid.</p> <p>Liderando proyectos estratégicos: on line (2 semanas) y presencial (3 días), en español, Barcelona.</p> <p>Digital Mindset: how to innovate your business fot the future (mentalidad digital: como innovar y liderar en un entorno cambiante). Dura 2 días, en inglés, presencial, New York, Munich, Madrid.</p> <p>VUCA: how to build adaptive organizations in a Age of uncertainty (¿Cómo construir organizaciones adaptativas en una era de incertidumbre?): Dura 2 días, en español, presencial, Barcelona.</p> <p>VUCA: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad.</p> <p>Creative Problem Solving: implementing Desingn Thinking: (resolución creativa de problemas: pensamiento constructivo implícito): Dura 2 días, en inglés, presencial, Barcelona.</p>	<p>Programa de Desarrollo Directivo(PDD): Dura 6 meses, en español, presencial, Barcelona, Galicia, Madrid, palma, valencia, Zaragoza.</p> <p>Programa de Dirección General-(PDG): Dura 6 meses, en español, presencial, Madrid, Barcelona y Pamplona.</p>	<p>Developing Leadreship Competencies (desarrollar competencias de liderazgo): Dura 4 días, en inglés, presencial, Barcelona, New York.</p> <p>Comunicar con eficacia y persuasión: Dura 3 días, en español, presencial, Barcelona, Madrid</p> <p>Liderarme para liderar: desarrolla tus competencias directivas: Dura 3 días, en español, presencial, Barcelona.</p> <p>Gestión de equipos de Alto Rendimiento (GEAR): Dura 3 días, en español, presencial, Madrid.</p> <p>Beyond High Performance Creative Negotiation Strategies (mas allá de las estrategias de negociación creativa y de alto rendimiento): Dura 2 días, en español, presencial, Barcelona.</p> <p>Becoming a Positive Leader: Accelerating Individual and Organizational Change (convertirse en un líder positivo: acelerando el cambio individual y organizacional): Dura 3 días, en inglés, presencial, Barcelona.</p> <p>Dirección de Recursos Humanos: Dura 3 días, en español, presencial, Barcelona.</p> <p>Desarrolla tu capacidad relacional: Dura 3 dias, en español, presencial, Madrid.</p> <p>Develop your Communication Skills: it's how you tell them. Dura 2 días, en inglés, presencial, Madrid.</p> <p>Builiding and leading high-performance teams (desarrollar líderes de alto rendimiento): Dura 2 días, en inglés, presencial, Barcelona.</p> <p>Mujer liderazgo: Dura 3 días, en español, presencial, Barcelona.</p>

Fuente: adaptada de la Página oficial de IESE.

La formación en habilidades directivas: Universidad vs Empresas.


Anexo VI: Habilidades directivas en EOI

	POSGRADO	EXECUTIVE EDUCATION	FORMACION CONTINUA	FORMACION PARA PYMES UNION EUROPEA FONDO SOCIAL EUROPEO	EOI +
EOI-ESCUELA DE NEGOCIO; ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL	The MBA Experience: Dura 600 horas + proyecto, presencial, en Madrid. MBA Full Time + especialidad: Dura 10 meses, 600 horas, en español, presencial, Madrid y Sevilla.	Curso superior en Dirección de proyectos: Dura 110 horas, en español, presencial, Madrid. Master en Gestión Hospitalaria: dura 650 horas, en español, blended, Madrid. Programa Superior en Coaching Ejecutivo y de Equipos: 150 horas, en español, presencial, en Madrid. Programa de Desarrollo para la Dirección-mujeres con Alto Potencial: 256 horas, en español, blended, en Madrid.	Taller "Liderar es fácil...Sabiendo Cómo": 20 horas, en español, presencial, en Madrid. Taller "Gana Visibilidad Profesional: Descubre la Mejor Herramienta para brillar en tu Trabajo: 10 horas, en español, presencial, en Madrid.	Curso de liderazgo: Dura 40 horas lectivas, en español, presencial, en Benissa-Alicante. Programa avanzado de liderazgo y gestión empresarial para mujeres de ámbito rural: Dura 34 horas, en español, presencial, Torrejón del Rey-Guadalajara, matrícula gratuita.	LIDER+: liderar, tomar decisiones, comunicar, presentar, negociar... programa de desarrollo de competencias directivas a lo largo del programa formativo que permiten, bajo la metodología aprender y practicas competencias profesionales.

Fuente: adaptada de la Página oficial de EOI.

La formación en habilidades directivas: Universidad vs Empresas.

Anexo VII: Habilidades directivas en ESCP

	MBA	EXECUTIVE EDUCATION	PROGRAMAS ABIERTOS
ESCP EUROPE MADRID	Executive MBA: Programado de 18, 22 y 30 meses, en español, programa a tiempo parcial, y se basa en 4 pilares: cursos básicos: dominar los fundamentos de una gestión eficaz. MBA Gestión Internacional: dura 10 meses con 500 horas lectivas, en inglés.	General Management Programme (Programa de Administración General): Dura de 9 a 12 meses a tiempo parcial o 20 meses en línea, en inglés, Madrid, se necesita 5 años de experiencia profesional mínimo.	Liderazgo para Project Managers: Dura 100 horas, en español, presencial, Madrid.

Fuente: adaptada de la Página oficial de ESCP.



La formación en habilidades directivas: Universidad vs Empresas.


Anexo VIII: habilidades directivas en la Universidad Autónoma de Barcelona.

<b>UAB</b>	GRADOS	MASTER
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BARCELONA	<p>Grado en Administración y Dirección de Empresas (también se imparte en inglés): <i>Función Directiva</i>, 4º curso, 6 créditos, optativa; <i>Simulación de Gestión</i>, 4º curso, 6 créditos, optativa; <i>Comunicación Comercial</i>, 4º curso, 6 créditos, optativa.</p> <p>Grado de Derecho y Grado de Relaciones Laborales: <i>Sociología del Trabajo y de las Relaciones Laborales</i>, 1º curso, 6 créditos, formación básica; <i>Técnicas de Negociación y Resolución de Conflictos</i>, 5º curso, 6 créditos, obligatoria.</p> <p>Grado de Empresa y Tecnología: <i>Introducción a la Resolución de Problemas y Diseño de Algoritmos</i>, 1º curso, 6 créditos, obligatoria; <i>Gestión de Recursos Humanos</i>, 3º curso, 6 créditos, obligatoria.</p> <p>Grado en Psicología: <i>Planificación y Gestión de Recursos Humanos</i>, 4º curso, 6 créditos, optativa; <i>Gestión del Tiempo</i>, 4º curso, 6 créditos, optativa; <i>Técnicas de Gestión de la Información</i>, 4º curso, 6 créditos, optativa; <i>Valoración de Preferencias y Toma de Decisiones</i>, 4º curso, 6 créditos, optativa.</p> <p>Grado de Prevención y Seguridad Integral: <i>Resolución de conflictos y Sociología del Riesgo</i>, 2º curso, 6 créditos, obligatoria;</p> <p>Grado en Relaciones Laborales: <i>Estrategia de Empresa</i>, 3º curso, 6 créditos, obligatoria; <i>Técnicas de Negociación y resolución de Conflictos</i>, 3º curso, 6 créditos, obligatoria; <i>Función y Competencias Directivas</i>, 4º curso, 6 créditos, optativa; <i>Desarrollo de los Equipos de Trabajo</i>, 4º curso, 6 créditos, optativa; <i>Gestión Estratégica de Recursos Humanos</i>, 4º curso, 6 créditos, optativa;</p> <p>Grado de Turismo: <i>Habilidades Directivas y de Comunicación</i>, 3º curso, 6 créditos, obligatoria;</p>	<p>Gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones: <i>Herramientas para Gestionar Personas</i>, 1º curso, 6 créditos, obligatoria;</p>

Fuente: adaptada de la Página oficial de Universidad Autónoma de Barcelona.

La formación en habilidades directivas: Universidad vs Empresas.


Anexo IX: Habilidades directivas en la Universidad de Granada

 UNIVERSIDAD DE GRANADA	GRADO	MASTER
UNIVERSIDAD DE GRANADA	Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos: <i>Dirección y gestión de personal</i> , 2º curso, 6 créditos, obligatoria; <i>Gestión del conflicto</i> , 3º curso, 6 créditos, obligatoria;	Master Dirección y Gestión Pública: <i>Técnicas, Habilidades, Gestión y Mediación en las Entidades Públicas</i> , 3 créditos, obligatoria. Master en Economía: <i>Liderazgo e Inteligencia Emocional</i> , 4 créditos. Master en Economía y Organización de Empresas: <i>Técnicas y Habilidades para el Desarrollo de Trabajo en Equipos Profesionales</i> , 3 créditos; <i>Gestión de Comunicación oral y Desarrollo Profesional</i> , 3 créditos.

Fuente: adaptada de la Página oficial de Universidad de Granada.

*La formación en habilidades directivas: Universidad vs Empresas.*


Anexo X: habilidades directivas en las Universidad Autónoma de Madrid.

	GRADOS	MASTER
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MADRID	Grado en psicología: <i>Conflicto y Negociación</i> , optativa, 6 créditos, 4º curso;	Master Universitario en Administración de empresas(MBA): <i>taller de habilidades directivas (coaching)</i> 1º curso, obligatoria 1 crédito, <i>dirección de personas y comportamiento organizativo</i> , 1º curso, obligatoria 3 créditos.

*Fuente: adaptada de la Página oficial de Universidad Autónoma de Madrid.*

*La formación en habilidades directivas: Universidad vs Empresas.*


Anexo XI: habilidades directivas en la Universidad Politécnica de Cataluña

 UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA BARCELONATECH UPC	MASTER
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CATALUÑA	Master en dirección de los recursos humanos y del talento, Master universitario en ADE, master universitario en dirección de marketing: másteres que proporciona una formación en dirección y administración de empresas orientado a formar profesionales con habilidades directivas. Tiene dos especialidades: Dirección General y negocios Internacionales. Estos estudios de master se imparten en el centro universitario EAE de titularidad privada adscrito a la Universidad Politécnica de Cataluña.

*Fuente: adaptada de la Página oficial de Universidad Politécnica de Cataluña.*

*La formación en habilidades directivas: Universidad vs Empresas.*

Anexo XII: habilidades directivas en la Universidad Politécnica de Valencia.

 <p>UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA</p>	MASTER
UNIVERSIDAD POLITECNICA DE VALENCIA	Master en Prevención de Riesgos Laborales: <i>Habilidades y técnicas de comunicación, información y negociación</i> , 2º curso, 3 créditos, obligatoria. Master en Dirección de Empresas (MBA): <i>Desarrollo de habilidades directivas y gestión de equipos de alto rendimiento</i> , 1º curso, 4,5 créditos, obligatorio. Master en Gestión de Empresas, Productos y Servicios: <i>Gestión Participativa y Trabajo en Equipo para la Mejora del Servicio</i> , 2º curso, 5 créditos, optativo.

*Fuente: adaptada de la Página oficial de Universidad Politécnica de Valencia.*

La formación en habilidades directivas: Universidad vs Empresas.


Anexo XIII: Habilidades directivas en la Universidad de Sevilla.

	GRADOS	MASTER	TIT	FORM. CONTINUA
Uni de Sevilla	<p>Doble Grado en Derecho y en Finanzas y Contabilidad: <i>Responsabilidad Social y Ética Empresarial</i>, 5º curso, 6 créditos, obligatoria.</p> <p>Doble Grado en Finanzas y Contabilidad y Relaciones Laborales y Recursos Humanos: <i>Gestión de Conflictos</i>, 4º curso, 6 créditos, obligatoria; <i>Organización del Trabajo</i>, 4º curso, 6 créditos, obligatoria; <i>Dirección y Desarrollo de los Recursos Humanos</i>, 4º curso, 6 créditos, obligatoria; <i>Dirección Estratégica de los Recursos Humanos</i>, 5º curso, 6 créditos, obligatoria; <i>Responsabilidad Social y Ética Empresarial</i>, 5º curso, 6 créditos, obligatoria.</p> <p>Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humano: <i>Dirección y Gestión de los Recursos Humanos</i>, 2º curso, 6 créditos, obligatoria; <i>Dirección y Desarrollo de los Recursos Humanos</i>, 3º curso, 6 créditos, obligatoria; <i>Dirección Estratégica de los Recursos Humanos</i>, 4º curso, 6 créditos, obligatoria; <i>Gestión de Conflictos</i>, 4º curso, 6 créditos, obligatoria; <i>Modalidades Procesales Laborales y Solución Alternativa de Conflictos</i>, 4º curso, 6 créditos, optativa; <i>Diversidad en el Trabajo</i>, 4º curso, 6 créditos, optativa.</p> <p>Grado en Administración y Dirección de Empresas: <i>Dirección de Recursos Humanos I</i>, 3º curso, 6 créditos, obligatoria; <i>Dirección de Recursos Humanos II</i>, 4º curso, 6 créditos, optativa; <i>Dir. estratégica</i>, 4º curso, 6 créditos, obligatoria; <i>Habilidades Directivas</i>, 4º curso, 6 créditos, optativa.</p> <p>Grado en Economía: <i>Métodos de Decisión y Teoría de Juegos</i>, 4º curso, 6 créditos, optativa.</p> <p>Grado en Finanzas y Contabilidad: <i>Gestión de Recursos Humanos Y Habilidades Directivas</i>, 4º curso, 6 créditos, optativas.</p> <p>Grado en Psicología: <i>Psicología en los Recursos Humanos</i>, 4º curso, 6 créditos, optativa; <i>Psicología del Trabajo</i>, 4º curso, 6 créditos, optativa.</p>	<p>Master Universitario En Ciencias Del Trabajo: <i>Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos en Contextos Internacionales</i>, 1º curso, 5 créditos, obligatoria.</p> <p>Master Universitario En Estudios Avanzados En Dirección De Empresas: <i>ERP (planificación de los Recursos de la Empresa)</i>, 1º curso, 4 créditos, obligatoria;</p> <p>Master Universitario En Formación Y Orientación Para El Trabajo: <i>Habilidades de Comunicación Interpersonal</i>, 1º curso, 6 créditos, obligatoria.</p> <p>Master Universitario en Gestión Estratégica Y Negocios Internacionales: <i>Dirección Estratégica de los Recursos Humanos</i>, 1º curso, 4 créditos, obligatoria.</p> <p>Máster Universitario en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo: <i>Curso Introductorio de Orientación a la POT. Herramientas y Habilidades Comunicativas</i>, 1º curso, 4 créditos, obligatoria; <i>Estudios Avanzados en Recursos Humanos, Evaluación y Desarrollo Organizacional</i>, 1º curso, 8 créditos, obligatoria; <i>Habilidades Directivas</i>, 2º curso, 6 créditos, optativa; <i>Intervención en Psicología Organizacional. Cambio Organizacional</i>, 1º curso, 6 créditos, obligatoria; <i>Toma de Decisiones. Bases Psicológicas del Comportamiento Económico</i>, 2º curso, 6 créditos, optativa.</p> <p>Master Universitario En Gestión Y Desarrollo De Recursos Humanos: <i>Competencias y Habilidades Directivas</i>, 1º curso, 5 créditos, optativa; <i>Orientación Estratégica de los Recursos Humanos</i>, 1º curso, 5 créditos, optativa.</p>	<p>Licenciado en Ciencias del Trabajo: <i>Dirección Estratégica de los Recursos Humanos</i>, 2º ciclo, 2º curso, 4,5 créditos, troncal; <i>Vías Alternativas al Proceso en la Solución de Conflictos</i>, 2º ciclo, 2º curso, 4,5 créditos, optativa.</p>	<p>Dir. de Comunicación Empresarial e Institucional: <i>Diseño y Análisis de Estrategias de Comunicación Organizacional</i>, 1º curso, 3 créditos, obligatoria; <i>Habilidades de Comunicación Oral y Escrita</i>, 1º curso, 3 créditos, obligatoria. <i>Planificación estratégica y Gestión de Cuentas Publicitarias: Estrategias de Marketing, Comunicación y Creatividad</i>, 1º curso, 4 créditos, obligatoria; <i>Habi.Directivas</i>, 1º curso, 3 créditos, obligatoria.</p>

Fuente: adaptada de la Página oficial de Universidad de Sevilla.


La formación en habilidades directivas: Universidad vs Empresas.

Anexo XIV: habilidades directivas en la Universidad Pompeu Fabra

	GRADOS	MASTER	CURSOS EXECUTIVE	PROGRAMAS IN-COMPANY
UNIVERSIDAD POMPEU FABRA	<p>Grado en Relaciones Laborales: <i>Técnicas de Selección de Personal</i>, 4º curso, 4 créditos, optativa; <i>Gestión de Personas y Globalización</i>, 4º curso, 4 créditos, optativa; <i>Resolución Alternativa de Conflictos</i>, 4º curso, 4 créditos, optativas;</p> <p>Grado en Administración y Dirección de Empresas: <i>Resolución de Conflictos</i>, 4º curso, 4 créditos, optativa.</p> <p>Grado en Ciencias Empresariales: <i>Métodos Cuantitativos para la Toma de Decisiones</i>, 2º curso, 10 créditos, básica.</p> <p>Grado en Turismo y Gestión del Ocio: <i>Habilidades para la Dirección y la Comunicación</i>, 2º curso, 6 créditos, básica.</p>	<p>Master en Dirección y Gestión Deportiva: <i>Habilidades directivas y de Comunicación</i> (liderar, motivar y dirigir equipos, negociación y gestión de estrés) 1º curso, 6 créditos, obligatoria.</p> <p>Master en Retail Internacional: <i>Habilidades de comunicación y negociación</i>, 1º curso, 3 créditos obligatoria.</p> <p>Posgrado online en comercio exterior: <i>habilidades directivas y técnicas de negociación</i>, 1º curso, 3 créditos, obligatoria.</p> <p>Postgrado en Dirección de Empresa: <i>Dirección de personas</i>, 1º curso, _ créditos, obligatoria; <i>taller el rol del directivo y el comportamiento en la empresa (rol del directivo y liderazgo, estilos de dirección, análisis de problemas y toma de decisiones, conducción de reuniones, negociación y tratamiento de conflictos)</i>.</p> <p>Postgrado online en Dirección Estratégica de la Empresa Internacional: <i>Habilidades directivas y técnicas de negociación</i>, 1º curso, 6 créditos, obligatoria.</p> <p>Máster en Dirección de Comunicación: <i>Técnicas y habilidades para la comunicación</i>, 1º curso, 6créditos, obligatoria; <i>Técnicas y habilidades directivas (motivación y gestión de equipos, liderazgo y gestión de proyectos, comunicación como habilidad directiva)</i>, 1º curso. 6 créditos, obligatoria.</p> <p>Master en Dirección de Recursos Humanos en las Organizaciones: <i>Gestión del compromiso, liderazgo y equipo</i>, 1º curso, 6 créditos, obligatoria.</p> <p>Postgrado en Coaching Ejecutivo y Personal: <i>Habilidades, competencias y maqueta aplicada del coaching</i>, 1º curso, 3 créditos, obligatoria;</p> <p>Postgrado de Gestión de Recursos Humanos y Relaciones Laborales: <i>la política de personal como factor estratégico, motivación, liderazgo y equipo; negociación colectiva; habilidades del directivo de recursos humanos</i>, 1º curso, 3 créditos, obligatorias.</p>	<p>Mujer y liderazgo: <i>patrimonio emocional en las organizaciones, gestión de personas</i>, .70 horas, español, Comunicación persuasiva: <i>comunicación efectiva, gestión de la ansiedad</i>, 10 horas, español, presencial.</p>	<p>Desarrollo del talento: <i>seminarios y cursos en habilidades directivas (diseñado para líderes y equipos pre/directivos con visión estratégica capaces de transformar a las organizaciones, hacer crecer a sus equipos y entrenarse con éxito a nuevos retos.</i></p>

Fuente: adaptada de la Página oficial de Universidad Pompeu Fabra.

Anexo XV: habilidades directivas en la Universidad Complutense de Madrid

 UNIVERSIDAD COMPLUTENSE MADRID	GRADOS	MASTER
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID	<p>Grado en Derecho –Relaciones Laborales y Recursos Humanos: <i>Psicología Social del Conflicto y de la Negociación</i>, 2º curso, 6 créditos, obligatoria; <i>Técnicas de Evaluación y Desarrollo del Personal</i>, 6º curso, 6 créditos, optativa.</p> <p>Grado en Turismo y Comercio: <i>Coaching y Desarrollo Personal</i>, 5º curso, 6 créditos, optativa;</p> <p>Grado en Comercio: <i>Coaching y Desarrollo Personal</i>, 4º curso, 6 créditos, optativa;</p> <p>Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos: <i>Los Conflictos de Trabajo y los Medios de Solución Extrajudicial</i>, 3º curso, 6 créditos, obligatoria; <i>Sociología del Conflicto</i>, 3º curso, 6 créditos, optativas; <i>Técnicas de Evaluación y Desarrollo del Personal</i>, 3º curso, 6 créditos, optativas;</p> <p>Grado en Trabajo Social: <i>La Mediación: un Sistema de Resolución de Conflictos</i>, 4º curso, 6 créditos, optativa.</p>	<p>Master en Gobierno y Administración Pública: <i>Liderazgo Público y Técnicas de Dirección</i>, 1º curso, 6 créditos, optativa.</p> <p>Master en Planificación y Gestión de Destinos Turísticos: <i>Dirección de Equipos Humanos</i>, 1º curso, 3 créditos, obligatoria.</p>

Fuente: adaptada de la Página oficial de Universidad Complutense de Madrid.



