

MÓDULO	MATERIA	CURSO	SEMESTRE	CRÉDITOS	TIPO
Organización del trabajo, dirección y gestión de recursos humanos	Dirección Estratégica de la Empresa	2º	1º	6	Obligatoria
PROFESORES <sup>(1)</sup>			DIRECCIÓN COMPLETA DE CONTACTO PARA TUTORÍAS (Dirección postal, teléfono, correo electrónico, etc.)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Daniel Arias Aranda: Grupo A y D</li> <li>Valentín Molina Moreno: Grupo B y E (coordinador docente)</li> <li>María Mercedes Romerosa Martínez: Grupo C</li> </ul>			Dpto. Organización de empresas- 1, Facultad de Ciencias del Trabajo. Teléfono: 958246232 Correos electrónicos: darias@ugr.es, vmolina2@ugr.es, romerosa@ugr.es,		
			HORARIO DE TUTORÍAS Y/O ENLACE A LA PÁGINA WEB DONDE PUEDAN CONSULTARSE LOS HORARIOS DE TUTORÍAS <sup>(1)</sup>		
			En el siguiente vínculo aparecen las tutorías de cada profesor <a href="https://organizacionempresas.ugr.es">https://organizacionempresas.ugr.es</a>		
GRADO EN EL QUE SE IMPARTE			OTROS GRADOS A LOS QUE SE PODRÍA OFERTAR		
Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos			Cumplimentar con el texto correspondiente, si procede		
PRERREQUISITOS Y/O RECOMENDACIONES (si procede)					
<ul style="list-style-type: none"> <li>No procede</li> </ul>					
BREVE DESCRIPCIÓN DE CONTENIDOS (SEGÚN MEMORIA DE VERIFICACIÓN DEL GRADO)					
Cumplimentar con el texto correspondiente en cada caso					

<sup>1</sup> Consulte posible actualización en Acceso Identificado > Aplicaciones > Ordenación Docente

(∞) Esta guía docente debe ser cumplimentada siguiendo la "Normativa de Evaluación y de Calificación de los estudiantes de la Universidad de Granada" (<http://secretariageneral.ugr.es/pages/normativa/fichasugr/neg7121/>!)



## COMPETENCIAS GENERALES Y ESPECÍFICAS

- Fundamentos de dirección estratégica y estrategia empresarial.
- El análisis externo e interno de la empresa: enfoques y técnicas.
- La formulación de los objetivos de la estrategia de la empresa.
- Estrategias competitivas genéricas: el liderazgo en costes y la diferenciación.
- Direcciones y métodos de desarrollo.

## OBJETIVOS (EXPRESADOS COMO RESULTADOS ESPERABLES DE LA ENSEÑANZA)

La enseñanza en esta materia está orientada a conseguir que el alumno concluya satisfactoriamente el curso y:

- Adquiera un conocimiento suficiente de los conocimientos conceptuales de la dirección estratégica y política de la empresa. Los temas que configuran esta parte están dirigidos a introducir a los estudiantes en los conceptos y terminología específicos de la disciplina, destacando el importante papel que la dirección general desempeña dentro de la empresa
- Alcance una formación básica en materia de análisis estratégico. Si la estrategia persigue la adaptación permanente de la empresa con su entorno, es preciso analizar tanto las características de ese entorno, como los atributos de la empresa que permitirían adoptar las decisiones adecuadas para lograr dicha adaptación al entorno.
- Valore adecuadamente el papel de la formación estratégica en la adopción de las decisiones gerenciales. Los temas de esta parte preceden al estudio de las diferentes tipologías de las estrategias.
- Comprenda la estrategia en acción. Este último objetivo persigue a su vez dos sub-objetivos. Por un lado, proporcionar al alumno un conocimiento amplio sobre el proceso de formación de estrategias, indicando los diferentes enfoques existentes. Por otro lado, mostrar cómo la estrategia entra en acción, cómo se llevan a la práctica las decisiones estratégicas, y, finalmente, cómo tiene que existir una congruencia entre estructura y estrategia para alcanzar los objetivos establecidos.

## TEMARIO DETALLADO DE LA ASIGNATURA

### TEMARIO TEÓRICO:

#### PARTE 1. INTRODUCCIÓN

- TEMA 1. LOS FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

#### PARTE 2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

- TEMA 2. LA MISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA
- TEMA 3. EL ANÁLISIS DEL ENTORNO
- TEMA 4. EL ANÁLISIS INTERNO

#### PARTE 3. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

- TEMA 5. ESTRATEGIAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS. ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN Y COSTES
- TEMA 6. DIRECCIONES DE DESARROLLO ESTRATÉGICO
- TEMA 7. LOS MÉTODOS DE DESARROLLO

## BIBLIOGRAFÍA

### BIBLIOGRAFÍA FUNDAMENTAL:

- NAVAS LÓPEZ, E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2012): Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa. Ed. Cívitas, Madrid.



- NAVAS LÓPEZ, E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2009): La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones, (4ª Edición). Ed. Cívitas, Madrid.
- NAVAS LÓPEZ, E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2011): Casos de Dirección Estratégica de la Empresa, (4ª Edición). Ed. Cívitas, Madrid.
- VENDRELL-HERRERO, F. y LAFUENTE, E. (2014): Emprender en la era digital. OmniaScience, Barcelona.

#### BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA:

- ELLIOT, J., SIMON, W.L. (2011): El Camino de Steve Jobs. Liderazgo para las nuevas generaciones. Ed. Santillana, Madrid.
- GRANT, R.M. (2002): Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones, Ed. Cívitas, Madrid.
- JOHNSON, G., SCHOLAS, K. y WHITTINGTON, R. (2006): Dirección estratégica, (7ª Edición). Prentice-Hall, Madrid.
- MENGUZZATO M. y RENAU J.J. (1991): La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Ariel Economía, Barcelona.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B.; GHOSAL, S. (1999): El proceso estratégico. Edición europea revisada, Prentice Hall Iberoamericana.
- PORTER, MICHAEL E. (1985): Estrategia Competitiva. CECSA, México.
- PORTER, MICHAEL E. (1987): Ventaja Competitiva. CECSA, México.

#### ENLACES RECOMENDADOS

<http://www.guerrasynavas.com/>

#### METODOLOGÍA DOCENTE

La enseñanza de la asignatura ofrece una doble vertiente: teórica y práctica.

- TEORÍA. La enseñanza teórica se llevará a cabo en base a la exposición del contenido de los temas a fin de configurar el esquema conceptual y doctrinal de la problemática objeto de la disciplina. Los alumnos deberán preparar los temas con los libros recomendados por el profesor.
- PRACTICA. De forma coordinada y paralela a la enseñanza teórica, la enseñanza práctica se desarrollará atendiendo a la resolución por el alumno de los casos prácticos correspondientes, para que pueda experimentar el alcance de la aplicación una vez fijadas las ideas. Posteriormente, la solución será expuesta por él en clase o por varios alumnos y comentada por el profesor. La consideración de los fallos y aciertos en el razonamiento utilizado debe permitir a cada alumno un sano ejercicio de autoevaluación de la comprensión y asimilación de las cuestiones tratadas.
- En caso de que acontezcan situaciones sobrevenidas y como parte de la metodología docente a emplear, podrán utilizarse alternativamente sistemas de enseñanza on line avalados por la UGR (Google Meet, PRADO, etc.). De este modo, se garantiza el aprendizaje del alumnado, aun cuando la docencia presencial no pudiera desarrollarse con normalidad en el aula. Del mismo modo, llegado el caso, las tutorías podrían desarrollarse a través de las plataformas on line establecidas.

#### EVALUACIÓN (INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN, CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y PORCENTAJE SOBRE LA CALIFICACIÓN FINAL, ETC.)

Con objeto de evaluar la adquisición de los contenidos y competencias a desarrollar en la materia, se utilizará un sistema de evaluación diversificado, seleccionando las técnicas de evaluación más adecuadas para las asignaturas en cada momento, que permita poner de manifiesto los diferentes conocimientos y capacidades adquiridos por el alumnado al cursar cada asignatura. De entre las siguientes técnicas evaluativas se utilizarán alguna o algunas de las siguientes:

- 1) La primera, procedente de las notas obtenidas en la prueba final escrita. Los exámenes constarán de dos



partes, una parte teórica (70% de la calificación del examen) y otra práctica (30% de la calificación del examen). La parte teórica constará de varias preguntas test, cortas, medias y/o largas. La parte práctica se compone de uno o dos casos prácticos. La superación del examen final, y la obtención de un mínimo de cinco sobre diez tanto en su vertiente práctica como teórica, es requisito indispensable para aprobar la asignatura.

2) La segunda, procedente de un sistema de evaluación continua alternativo exclusivamente a la parte práctica de la asignatura. Este sistema constará de la realización, entrega y exposición de forma periódica de la resolución de los casos prácticos y asistencia a cursos, jornadas, exposiciones de temáticas de interés propuestos por el profesor. Este sistema, por tanto, es voluntario y no es obligatorio para aprobar la asignatura al poder el alumnado optar por la prueba escrita alternativa.

3) > Alternativamente, y solo en el caso de que los profesores de cada grupo así lo considerarán y como parte del sistema de evaluación continua de la parte teórica de la asignatura se podrán utilizar procedimientos de evaluación on-line (PRADO, Google Meet, etc) para evaluar al estudiantado. En este sentido, cada profesor propondrá las pruebas y exámenes parciales que considere oportunos. En el caso de que el estudiante no superará dicha evaluación continua de la parte teórica de la asignatura, deberá presentarse al examen final de teoría correspondiente a la convocatoria oficial de la asignatura, también considerando los procedimientos de evaluación anteriormente reseñados (en convocatoria ordinaria o extraordinaria). Dicho examen, será el mismo para todos los grupos.

El sistema de calificaciones se expresará mediante calificación numérica de acuerdo con lo establecido en el art. 5 del R. D 1125/2003, de 5 de septiembre, por el que se establece el sistema europeo de créditos y el sistema de calificaciones en las titulaciones universitarias de carácter oficial y validez en el territorio nacional.

**DESCRIPCIÓN DE LAS PRUEBAS QUE FORMARÁN PARTE DE LA EVALUACIÓN ÚNICA FINAL ESTABLECIDA EN LA “NORMATIVA DE EVALUACIÓN Y DE CALIFICACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD DE GRANADA”**

Para los estudiantes que se acojan a la evaluación única final, esta modalidad de evaluación estará formada por todas aquellas pruebas que el profesor estime oportunas, de forma que se pueda acreditar que el estudiante ha adquirido la totalidad de las competencias generales y específicas descritas en el apartado correspondiente de esta Guía Docente. En este caso, se realizarán dos exámenes finales (uno para cada parte, teoría y práctica) que corresponderá al 100% de la calificación final. Los alumnos deberán alcanzar una nota mínima de 5 sobre 10 en ambas partes para hacer nota media. Este mismo criterio se aplicará a las convocatorias extraordinarias.

**INFORMACIÓN ADICIONAL**

Cumplimentar con el texto correspondiente en cada caso

**ESCENARIO A (ENSEÑANZA-APRENDIZAJE PRESENCIAL Y NO PRESENCIAL)**

**ATENCIÓN TUTORIAL**

**HORARIO**  
(Según lo establecido en el POD)

**HERRAMIENTAS PARA LA ATENCIÓN TUTORIAL**  
(Indicar medios telemáticos para la atención tutorial)

Puede consultar el horario en:  
<http://organizacionempresas.ugr.es>

Daniel Arias Aranda (GRUPO A y D)  
[darias@ugr.es](mailto:darias@ugr.es) (e-mail y Google Meet (previa cita))  
Valentín Molina Moreno ( GRUPOS B Y E)  
[vmolina2@go.ugr.es](mailto:vmolina2@go.ugr.es) (e-mail y Google Meet (previa cita))  
M. Mercedes Romerosa Martínez (GRUPO C).  
[romerosa@ugr.es](mailto:romerosa@ugr.es) (e-mail y Google Meet (previa cita))



## MEDIDAS DE ADAPTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DOCENTE

Tanto la enseñanza teórica como la enseñanza práctica serán adaptadas en función de la planificación y organización que establezca el centro y las proporciones que establezca para las actividades presenciales y no presenciales en aras al cumplimiento de la normativa de prevención de riesgos laborales.

- **Teoría.** Si la docencia teórica no pudiera desarrollarse en el aula, esta será desarrollada a través de las plataformas de enseñanza online de la Universidad en el horario de clase establecido por la facultad.
- **Práctica.** Si la docencia práctica no pudiera desarrollarse en el aula, esta será desarrollada a través de las plataformas de enseñanza online de la Universidad en el horario de clase establecido por la facultad.

## MEDIDAS DE ADAPTACIÓN DE LA EVALUACIÓN (Instrumentos, criterios y porcentajes sobre la calificación final)

### Convocatoria Ordinaria

A efectos de la evaluación, se obtendrán dos calificaciones:

- a) Los **conocimientos teóricos** de la asignatura se evaluarán mediante la realización de distintas pruebas a lo largo del curso, conforme se vayan avanzando en el temario, estas pruebas se realizarán utilizando plataformas electrónicas para habituar al alumno tanto al uso de nuevas tecnologías como a que la enseñanza sea solo online. En cada prueba hay que sacar una puntuación mínima de 5 puntos sobre 10 y se realizaran en horario de clase. La calificación final de la teoría se obtendrá haciendo la media de las mismas. Si no se superasen con un 5 la media de las mismas el estudiante podrán recuperar la parte de conocimientos teóricos en la fecha de examen final establecida por la facultad. En cualquier caso, para superar la teoría se deberá obtener 5 puntos sobre 10 en cada una de las partes.
- b) Los **conocimientos prácticos** se evaluarán mediante casos prácticos propuestos por el profesor y relacionados con el tema correspondiente y puntuará el 30% de la calificación final. La calificación se podrá obtener mediante la entrega de las correspondientes prácticas y/o mediante la realización de una prueba final sobre el contenido de los casos prácticos. Este bloque se calificará de 0 a 10 puntos, siendo imprescindible obtener una puntuación mínima de 5 puntos. Para evaluar esta parte es obligatoria la asistencia al 80% de las sesiones de prácticas.

Superados los mínimos establecidos para cada parte, la nota final de la asignatura se obtiene por agregación de las calificaciones anteriores una vez ponderadas y se establecerá en los intervalos habituales de 0 a 10, siendo 5 la cantidad mínima necesaria para superar la asignatura.

	Rango de puntuación	Mínimo	% sobre la calificación final
Teoría	0-10	5 puntos	70%
Práctica	0-10	5 puntos	30%
Calificación final (teoría + práctica)	0-10	5 puntos	100%

El requisito para superar la asignatura es la obtención de 5 puntos sobre 10 en cada una de las partes, teoría y práctica. Por tanto, en caso de no superarse los mínimos establecidos en ambas partes o en una de ellas, la calificación final que se reflejará en acta será la que se obtenga de hacer la media entre la calificación de teoría y práctica (aplicando sus correspondientes ponderaciones) no pudiendo exceder ésta de 4 puntos.

### Convocatoria Extraordinaria

En este caso, la evaluación de la asignatura se realizará mediante una prueba escrita con preguntas teórico/prácticas



que constará de 10 preguntas con respuesta V o F debiéndose justificar únicamente las respuestas falsas.

#### Evaluación Única Final

Aquellos estudiantes que no puedan cumplir con el método de evaluación continua según lo establecido en la Normativa de Evaluación y Calificación de los Estudiantes de la Universidad de Granada, podrán acogerse al sistema de Evaluación Única Final siguiendo el procedimiento establecido por dicha normativa.

La evaluación única final debe solicitarse y justificarse en plazo. Este procedimiento se realiza únicamente a través de la sede electrónica de la Universidad (<https://sede.ugr.es>).

En esta modalidad de evaluación única final, el examen constará de preguntas tanto de carácter teórico como de carácter práctico. La parte teórica supondrá el 60% de la calificación y la parte práctica el 40% restante y ambas deberán superarse (con un 5 sobre 10) de manera independiente. En caso de no superarse los mínimos establecidos en ambas partes o en una de ellas, la calificación final será la que se obtenga de hacer la media entre la calificación de teoría y práctica (aplicando sus correspondientes ponderaciones) no pudiendo exceder ésta de 4 puntos.

### ESCENARIO B (SUSPENSIÓN DE LA ACTIVIDAD PRESENCIAL)

#### ATENCIÓN TUTORIAL

HORARIO  
(Según lo establecido en el POD)

HORARIO  
(Según lo establecido en el POD)

Puede consultar el horario en:  
<http://organizacionempresas.ugr.es>

Daniel Arias Aranda (GRUPO A y D)  
[darias@ugr.es](mailto:darias@ugr.es) (e-mail y Google Meet (previa cita))  
Valentín Molina Moreno (GRUPOS B Y E)  
[vmolina2@go.ugr.es](mailto:vmolina2@go.ugr.es) y Google Meet (previa cita)  
M. Mercedes Romerosa Martínez (GRUPO C).  
[romerosa@ugr.es](mailto:romerosa@ugr.es) (e-mail y Google Meet (previa cita))

#### MEDIDAS DE ADAPTACIÓN DE LA METODOLOGÍA DOCENTE

Tanto la docencia teórica y práctica será desarrollada a través de las plataformas de docencia online de la Universidad en los horarios establecidos por la Facultad.

#### MEDIDAS DE ADAPTACIÓN DE LA EVALUACIÓN (Instrumentos, criterios y porcentajes sobre la calificación final)

#### Convocatoria Ordinaria

#### EVALUACIÓN CONTINUA

A efectos de la evaluación, se obtendrán dos calificaciones:

- Los **conocimientos teóricos** de la asignatura se evaluarán mediante la realización de distintas pruebas a lo largo del curso, conforme se vayan avanzando en el temario, estas pruebas se realizarán utilizando plataformas electrónicas para habituar al alumno tanto al uso de nuevas tecnologías como a que la enseñanza sea solo online. En cada prueba hay que sacar una puntuación mínima de 5 puntos sobre 10 y se realizarán en horario de clase. La calificación final de la teoría se obtendrá haciendo la media de las mismas.



Si no se superase con un 5 la media de las mismas, el estudiante podrá recuperar la parte de conocimientos teóricos en la fecha de examen final establecida por la Facultad. En cualquier caso, para superar la teoría se deberán obtener 5 puntos sobre 10 en cada una de las partes.

- b) Los **conocimientos prácticos** de la asignatura se evaluarán mediante la realización de casos prácticos propuestos por el profesor y relacionados con el tema correspondiente y puntuará el 40% de la calificación final. La calificación se podrá obtener mediante la entrega de las correspondientes prácticas y/o mediante la realización de una prueba final sobre el contenido de los casos prácticos. Este bloque se calificará de 0 a 10 puntos, siendo imprescindible obtener una puntuación mínima de 5 puntos. Para evaluar esta parte es obligatoria la asistencia al 80% de las sesiones de prácticas.

Superados los mínimos establecidos para cada parte, la nota final de la asignatura se obtiene por agregación de las calificaciones anteriores una vez ponderadas y se establecerá en los intervalos habituales de 0 a 10, siendo 5 la cantidad mínima necesaria para superar la asignatura.

	Rango de puntuación	Mínimo	% sobre la calificación final
Teoría	0-10	5 puntos	70%
Práctica	0-10	5 puntos	30%
Calificación final (teoría + práctica)	0-10	5 puntos	100%

El requisito para superar la asignatura es la obtención de 5 puntos sobre 10 en cada una de las dos partes, teoría y práctica. Por tanto, en caso de no superarse los mínimos establecidos en ambas partes o en una de ellas, la calificación final que se reflejará en acta será la que se obtenga de hacer la media entre la calificación de teoría y práctica (aplicando sus correspondientes ponderaciones) no pudiendo exceder ésta de 4 puntos.

Para la evaluación se utilizarán las plataformas de docencia online de la Universidad.

#### Convocatoria Extraordinaria

Prueba objetiva: Cuestionario en Prado. Apoyo simultáneo a través de Google Meet para resolución de incidencias.

El estudiante realizará un examen tipo test compuesto por 20 preguntas con respuesta de opción múltiple, de contenido teórico y práctico, a través de Prado. De manera simultánea los profesores crearán una sesión en Google Meet para poder atender cualquier incidencia. Para acceder a dicha sesión el estudiante debe utilizar su cuenta institucional @go.ugr.es. El enlace para asistir a la reunión del examen se proporcionará con la debida antelación a través de Prado.

Será necesario obtener una calificación igual o superior a 5 en el examen para superar la asignatura.

Esta calificación supondrá el 100% de la nota de esta convocatoria extraordinaria

#### Evaluación Única Final

Aquellos estudiantes que no puedan cumplir con el método de evaluación continua según lo establecido en la Normativa de Evaluación y Calificación de los Estudiantes de la Universidad de Granada, podrán acogerse al sistema de Evaluación Única Final siguiendo el procedimiento establecido por dicha normativa.

La evaluación única final debe solicitarse y justificarse en plazo. Este procedimiento se realiza únicamente a través de la sede electrónica de la Universidad (<https://sede.ugr.es>).



En esta modalidad de evaluación única final, el examen constará de preguntas tanto de carácter teórico como de carácter práctico. La parte teórica supondrá el 60% de la calificación y la parte práctica el 40% restante y ambas deberán superarse (con un 5 sobre 10) de manera independiente. En caso de no superarse los mínimos establecidos en ambas partes o en una de ellas, la calificación final será la que se obtenga de hacer la media entre la calificación de teoría y práctica (aplicando sus correspondientes ponderaciones) no pudiendo exceder ésta de 4 puntos.

Para la evaluación única final se utilizarán las plataformas de docencia online de la Universidad.

#### INFORMACIÓN ADICIONAL (Si procede)

#### Aspectos formales de las pruebas de evaluación

- Para poder realizar las pruebas, es un requisito indispensable que el alumno disponga de su D.N.I. u otro documento oficial acreditativo de su identidad. Solo el cumplimiento de este requisito garantiza la posibilidad de presentarse a la prueba final de evaluación.
- La calificación final de la asignatura será comunicada al e-mail de cada alumno. Para ello se utilizará el e-mail ofrecido por la universidad ([usuario@correo.ugr.es](mailto:usuario@correo.ugr.es)). Para obtener y gestionar el correo de la universidad puede consultar la siguiente dirección <http://csirc.ugr.es/informatica/correoelectronico> o acudir a la secretaría de la facultad.
- Junto a la comunicación de la calificación obtenida, se indicarán el día, hora y lugar de la revisión del examen.

#### Nota aclaratoria sobre las referencias de género

- Toda referencia hecha en género masculino y/o femenino en el desarrollo de esta asignatura (guía docente, material didáctico, exámenes y demás documentos) se entenderá hecha indistintamente en género femenino y/o masculino. Los géneros se utilizan conforme a la práctica y uso generalmente admitidos en aras a la agilidad lingüística.

#### Paso de evaluación única final a evaluación continua y viceversa

- Paso de evaluación única final a evaluación continua. Si al estudiante se le autorizara el cambio de evaluación única final (previamente concedida) a evaluación continua, éste deberá tener en cuenta que las actividades de evaluación continúan realizadas hasta el momento de dicha autorización no podrán ser recuperados, aspecto que afectará negativamente a su calificación final al carecer de dichas actividades de evaluación.
- Paso de evaluación continua a evaluación única final. Si al estudiante se le autoriza el cambio de evaluación continua a evaluación única final, éste pasará automáticamente a renunciar a sus calificaciones de evaluación continua, siendo evaluado según los criterios establecidos en el apartado de evaluación única final.

