



Liderazgo y
Motivación.
Comunicación
**Master Universitario en
Liderazgo y Dirección
de Recursos Humanos**



UNIVERSIDAD
NEBRIJA

GUÍA DOCENTE

Asignatura: Liderazgo y Motivación. Comunicación

Titulación: Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Recursos Humanos

Curso Académico: 2024-2025

Idioma: Español e Inglés

Modalidad: Presencial/Semipresencial/A distancia

Créditos ECTS: 4

Semestre: 1º

Profesores/Equipo Docente: D. Pablo Romero Cagigal/ D. Alejandro Gómez Rosende/ D^a. Vanessa Hernanz Martínez

1. COMPETENCIAS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE

1.1. Competencias

- Competencias básicas: CB6; CB7, CB8; CB9; CB10

CB6 Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación.

CB7 Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio.

CB8 Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios.

CB9 Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades.

CB10 Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

- Competencias generales: CG2, CG3, CG4, CG5, CG7, CG8, CG10, CG11, CG12

CG2. El alumno debe ser capaz de entender de forma sistemática la información relevante de la empresa, su contexto y cómo aplicarla a situaciones complejas, teniendo en cuenta cómo afecta a otros departamentos y a los trabajadores a su cargo.

CG3. El alumno debe dominar las técnicas de obtención, análisis, síntesis y uso de la información, tales como: entrevista, encuesta, observación, investigación bibliográfica, creación y uso de tablas y gráficos para informes y reportes.

CG4. El alumno debe de ser capaz de tratar situaciones complejas y tomar decisiones basadas en el conocimiento y aplicación de diversos enfoques teóricos y empíricos de naturaleza diversa, aplicados a la práctica del liderazgo y la gestión de las distintas organizaciones.

CG5. El alumno debe ser capaz de adquirir habilidades de planificación comunicativa para la gestión relacional y para comunicarse correctamente tanto oralmente como por escrito, utilizando la tecnología más actual.

CG7. El alumno debe de ser capaz de liderar equipos de trabajo de cara al diagnóstico, clasificación y establecimiento de soluciones en las distintas situaciones que se pueden dar en las organizaciones.

CG8. El alumno debe ser capaz de reconocer la necesidad del cambio y debe tener la habilidad necesaria para liderarlo y gestionarlo.

CG10. El alumno debe ser capaz de medir, cuantitativamente, el desempeño de los trabajadores y el suyo propio.

CG11. Capacidad para integrar en la organización y gobierno de la empresa los valores y políticas de igualdad efectiva, especialmente entre mujeres y hombres y atención a la discapacidad.

CG12. El alumno debe de ser capaz de comprender y desarrollar habilidades y destrezas propias de las responsabilidades del liderazgo en el ámbito de las organizaciones.

- Competencias específicas: CE1, CE5, CE6, CE7, CE12, CE14

CE1. Capacidad para comprender la estructura organizacional y la intervención de la Dirección de Recursos Humanos y del liderazgo, en la misma.

CE5. Capacidad para desarrollar y liderar los Recursos Humanos, aplicando las correspondientes técnicas de formación, promoción y evaluación del desempeño

CE6. Habilidad para diseñar e implementar diferentes sistemas motivacionales, conociendo en profundidad los distintos estilos de Liderazgo y Dirección aplicables a cada empresa en base a su cultura organizativa.

CE7. Capacidad para generar planes de comunicación interna mediante tecnologías innovadoras, atendiendo en paralelo a las necesidades de comunicación interpersonal de los recursos humanos.

CE12. Capacidad para desarrollar técnicas de solución de conflictos aplicados a las negociaciones colectivas con los diferentes Agentes Sociales.

CE14. Capacidad para aplicar los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en el Máster en un entorno laboral específico.

1.2. Resultados de aprendizaje

- Será capaz de definir sistemas de motivación y liderazgo en sus diversas formas y estilos de dirección, gestionando con adecuación el talento disponible en la organización y tratando de desarrollarlo usando las diferentes herramientas de RRHH.
- Será capaz de diseñar planes de comunicación interna y corporativa orientada a la implementación de diferentes proyectos de RRHH y/o de negocio.
- Será capaz de utilizar la comunicación como herramienta de motivación de la plantilla.
- Desarrollará y comprenderá, las habilidades directivas y de management cuyo conocimiento y uso es relevante en la gestión de las organizaciones.
- Obtendrá las destrezas para la aplicación de métodos y técnicas para el liderazgo: planificación estratégica, gestión relacional, elaboración de planes de comunicación, habilidades participativas y creación de espacios interactivos de aprendizaje e innovación.

2. CONTENIDOS

2.1. Requisitos previos

Ninguno.

2.2. Descripción de los contenidos

- Supervisión de personal. Rol del supervisor
- Motivación del personal. Teorías motivacionales
- Motivación laboral. Teorías.
- Enriquecimiento de tareas y automotivación
- Comportamiento de grupos: Diferencias entre Líderes y Gestores
- Principales teorías de liderazgo.

- Estilos de liderazgo.
- Forma correcta de liderar.
- Desarrollo de actividades de liderazgo
- Comunicación y toma de decisiones
 - Tipos de comunicación
 - Tipos de comunicación en la empresa
 - Prácticas para mejorar la comunicación
 - Retroalimentación como una forma particular de comunicación
 - Prácticas para dar instrucciones y órdenes
- Los grupos de trabajo
 - Etapas de desarrollo de un grupo
 - Habilidades interpersonales en el trabajo en grupo
 - Formación y desarrollo del Trabajo en equipo
 - Tamaño y clasificación de los grupos de trabajo
 - Orientación de trabajadores problema
 - Administración del tiempo

2.3. Contenido detallado

Presentación de la asignatura. Explicación de la Guía Docente.	
CONTENIDO	DESGLOSE
Supervisión de personal. Rol del supervisor	<ul style="list-style-type: none"> • Un rol en revisión • Misión de los supervisores en el nuevo entorno • Nuevas competencias de los supervisores • Herramientas para el desarrollo de su rol
Motivación del personal. Teorías motivacionales	<ul style="list-style-type: none"> • El compromiso en el núcleo de la dirección de personas. Claves del desempeño • Motivación en las organizaciones • Enfoque mecanicista: organización científica del trabajo • Enfoque humanista: escuela de las relaciones humanas • Otras teorías: teorías de la necesidad; teorías X e Y; teoría bifactorial; teoría de las necesidades.
Motivación laboral. Teorías.	
Enriquecimiento de tareas y automotivación	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas tendencias sobre la motivación y el compromiso en las organizaciones • Enriquecimiento de tareas y empoderamiento • La automotivación en el trabajo
Comportamiento de grupos: Diferencias entre líderes y Gestores	<ul style="list-style-type: none"> • La aportación diferencial de valor del liderazgo en un contexto VUCA • Las tareas de gestión para la implantación de la estrategia y el desarrollo de las operaciones • Tabla comparativa de los roles de liderazgo y gestión • Necesidad y complementariedad de las dos dimensiones en la dirección de personas
Principales teorías de liderazgo. Estilos de liderazgo. Forma correcta de liderar. Desarrollo de actividades de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción al concepto de Liderazgo. • Liderar Personas. Valores y liderazgo • El liderazgo en un entorno de cambio e innovación. Liderazgo en procesos de transformación • Rol del líder de grupos y equipos. Palancas del liderazgo • Estilos de liderazgo. El liderazgo humanista, de servicio y transformador • El líder-coach • Perfil y desarrollo del líder
Comunicación y toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de comunicación • Tipos de comunicación en la empresa

	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas para mejorar la comunicación • Retroalimentación como una forma particular de comunicación y fuente de crecimiento y mejora continua • Prácticas para dar instrucciones y órdenes • Desarrollo de la influencia • Toma de decisiones
Los grupos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Etapas de desarrollo de un grupo • Habilidades interpersonales en el trabajo en grupo • Formación y desarrollo del Trabajo en equipo • Tamaño y clasificación de los grupos de trabajo • Administración del tiempo • Gestión de conflictos

2.4. Actividades Dirigidas

Durante el curso se podrán desarrollar algunas de las actividades, prácticas, memorias o proyectos siguientes, u otras de objetivos o naturaleza similares:

- Actividad Dirigida 1 (AD1): "Que Líderes Conocemos" (Introducción al concepto de Liderazgo)
 AD2: Trabajo y presentación en grupos sobre teoría motivacional previamente asignada
 AD3: Ejercicio práctico auto-motivación
 AD4: Presentación sobre Principales teorías de liderazgo
 AD5: Trabajo en Equipos sobre diferencias entre líderes y gestores
 AD6: Dinámica Valores y Liderazgo
 AD7: Actividad individual: Comunicado corporativo escrito/ Comunicado presencial de area RRHH
 AD8: Dinámica coaching de Equipos
 AD9: *Ejercicio de feedback*

Durante el curso para la modalidad a distancia, se podrán desarrollar algunas de las actividades, prácticas, memorias o proyectos siguientes, u otras de objetivos o naturaleza similares:

- Actividad Dirigida 1 (AD1): Características y comportamientos del líder-coach.
 AD2: Planificación de objetivos.
 AD3: Identificación de factores motivacionales.
 AD4: Enfoque Plan de Mejora del Clima Organizativo.
 AD5: Elaboración de un Plan de Comunicación Interna.
 AD6: Ejercicio de *feedback*.
 AD7: Orientación de un equipo virtual.
 AD8: Comportamientos y estilo de liderazgo según la etapa del equipo. Corrección de conductas disfuncionales.

2.5. Actividades Formativas

Actividades formativas:

Modalidad Presencial:

Actividad formativa	Horas	Porcentaje de presencialidad
AF1 Clase magistral y fundamentos teóricos	20	100%
AF2 Explicación técnica para la resolución de casos relacionados con las asignaturas o materias	7,5	100%
AF3 Tutoría	5	25%
AF4 Trabajo individual o en grupo del estudiante	60	10%
AF5 Puesta en común de resultados y procedimientos	7,5	100%

Modalidad Semipresencial:

Actividad formativa	Horas	Porcentaje de presencialidad
AF1 Clase magistral y fundamentos teóricos	20	100%
AF2 Explicación técnica para la resolución de casos relacionados con las asignaturas o materias	7,5	50%
AF3 Tutoría	5	100%
AF4 Trabajo individual o en grupo del estudiante	60	10%
AF5 Puesta en común de resultados y procedimientos	7,5	50%

Modalidad a distancia:

Actividad formativa	Horas	Porcentaje de presencialidad
AF1 Clase magistral y fundamentos teóricos	20	0%
AF2 Explicación técnica para la resolución de casos relacionados con las asignaturas o materias	7,5	0%
AF3 Tutoría	5	100%
AF4 Trabajo individual o en grupo del estudiante	60	10%
AF5 Puesta en común de resultados y procedimientos	7,5	20%

Metodologías docentes:

Modalidad presencial: MD1; MD2; MD3; MD4

Modalidad semipresencial: MD1; MD2; MD3; MD4

Modalidad a distancia: MD1; MD2; MD3; MD4

METODOLOGÍAS DOCENTES DEL TÍTULO PROPUESTO	
Código	METODOLOGÍA DOCENTE
MD1	Método del Caso
MD2	Aprendizaje Cooperativo
MD3	Aprendizaje Basado en Problemas (ABP)
MD4	Clase magistral

3. SISTEMA DE EVALUACIÓN

3.1. Sistema de calificaciones

El sistema de calificaciones finales se expresará numéricamente del siguiente modo:

0 - 4,9 Suspenso (SS)

5,0 - 6,9 Aprobado (AP)

7,0 - 8,9 Notable (NT)

9,0 - 10 Sobresaliente (SB)

La mención de "matrícula de honor" podrá ser otorgada a alumnos que hayan obtenido una calificación igual o superior a 9,0.

3.2. Criterios de evaluación

Convocatoria ordinaria

Modalidad: Presencial/Semipresencial/A distancia.

Sistemas de evaluación	Ponderación mínima %	Ponderación máxima %
Código SE1. Trabajo individual en resolución de ejercicios o casos	25	25
Código SE2. Trabajos grupales en resolución de ejercicios o casos	25	25
Código SE3. Prueba final individual	50	50

Restricciones y explicación de la ponderación. Para poder hacer media con las ponderaciones anteriores será necesario obtener al menos una calificación de 5 en la prueba final.

Convocatoria extraordinaria

Modalidad: Presencial/Semipresencial/A distancia.

Sistemas de evaluación	Ponderación mínima %	Ponderación máxima %
Código SE1. Trabajo individual en resolución de ejercicios o casos	50	50
Código SE2. Trabajos grupales en resolución de ejercicios o casos	0	0
Código SE3. Prueba final individual	50	50

3.3. Restricciones

Calificación mínima

Para poder hacer media con las ponderaciones anteriores es necesario obtener al menos una calificación de 5 en la prueba final.

Asistencia

El alumno que, injustificadamente, deje de asistir a más de un 25% de las clases presenciales podrá verse privado del derecho a examinarse en la convocatoria ordinaria.

Normas de escritura

Se prestará especial atención en los trabajos, prácticas y proyectos escritos, así como en los exámenes tanto a la presentación como al contenido, cuidando los aspectos gramaticales y ortográficos. El no cumplimiento de los mínimos aceptables puede ocasionar que se resten puntos en dicho trabajo.

3.4. Advertencia sobre plagio

La Universidad Antonio de Nebrija no tolerará en ningún caso el plagio o copia. Se considerará plagio la reproducción de párrafos a partir de textos de auditoría distinta a la del estudiante (Internet, libros, artículos, trabajos de compañeros...), cuando no se cite la fuente original de la que provienen. El uso de las citas no puede ser indiscriminado. El plagio es un delito.

En caso de detectarse este tipo de prácticas, se considerará Falta Grave y se podrá aplicar la sanción prevista en el Reglamento del Alumno.

4. BIBLIOGRAFÍA

Albaina, M., Dulanto, E. y Jiménez, L. (2013): “Los roles de equipo BELBIN en acción. Ejemplos de aplicación y reseñas de casos prácticos”, Aedipe. Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal, nº 18, 2013.

AON (2018): “2018 Trends in Global Employee Engagement”. Accesible en: <http://www.aon.com/2018-global-employee-engagement-trends/index.html>

Bennis, W. y Nanus, B. (2008): Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz, Paidós, Barcelona.

Bens, I. (2012): Facilitation at a glance! Your Pocket Guide to Facilitation, Memory Jogger, Methuen (Estados Unidos), 4ª ed.

Berceruelo, B. (coord.) (2014): Nueva Comunicación Interna en la Empresa, Estudio de Comunicación – AEDIPE, Madrid.

Boston Consulting Group y EnClave de Personas (2022): “Nuevas formas de trabajar. Reflexiones sobre el futuro del teletrabajo en España”.

Brian Elliott, Sheela Subramanian y Helen Kupp (2002): “Cómo funciona el futuro: Liderar equipos flexibles para que hagan el mejor trabajo de sus vidas”. Wiley

Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2005): Cómo desarrollar las competencias de liderazgo, EUNSA-IESE, Pamplona.

Cherniss, Cary / Roche, Cornelia W.(2023): “Liderazgo Emocional: nueve estrategias para liderar con inteligencia”. Editorial Kairós

Covey, S.H. (2015): Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa, Paidós, Barcelona.

Deloitte (2021): “2021 Deloitte Global Human Capital Trends. The worker-employer relationship disrupted: If we're not a family, what are we?”. Deloitte Development LL.C.

Dianine-Havard, A. (2010): Perfil del líder. Hacia un liderazgo virtuoso, Ediciones Palabra, Madrid.

DIRCOM (2021): Manual de Comunicación Interna, elaborado por Cristina Abad, Maite Arocas y Susana Miquel, Dircom, Madrid, 2021.

Elvira, M. (2018): "Claves para dirigir un equipo virtual", Revista de Antiguos Alumnos IESE, nº 148, enero-marzo 2018.

Frankl, Viktor (2015): "El hombre en busca de Sentido". Herder Editorial

Goleman, D. (2019): Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional, Ediciones B, Barcelona.

Grupo P&A (2017): Clima laboral y satisfacción de la plantilla: cómo crear lugares de trabajo motivadores, Grupo P&A, s/l.

Huete, L. y García Arevalillo, J. (2015): Liderar para el Bien Común, LID, Madrid.

Hunter, J. (2013): La Paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo, Empresa Activa, Madrid.

Kouzes, J.M. y Posner, B.Z. (2018): El desafío del liderazgo. Cómo hacer realidad cosas extraordinarias en una organización, Editorial Reverté, Barcelona, 6ª ed.

Krifa, The Happiness Research Institute y TNS Gallup (2016): "Job Satisfaction Index 2016". Accesible en: <https://jaimeurcelay.files.wordpress.com/2016/12/job-satisfaction-index-2016.pdf>

Lencioni, P. (2003): Las cinco disfunciones de un equipo, Ediciones Urano, Barcelona.

LinkedIn Talent Solutions (2022). "Tendencias de selección globales de 2022. La reinención de la cultura empresarial". Accesible en; https://content.linkedin.com/content/dam/me/business/es-mx/talent-solutions-iodestone/body/pdf/es_LA_LTS_Global_Talent_Trends_2022.PDF.

Marcet, Xavier (2021): "Crecer haciendo crecer". Plataforma Editorial

Re:work (2018): "Guide: Understand team effectiveness". Accesible en: <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>

Romero, Pablo (2023): "La Conversación de Desarrollo". LID Editorial

Scott, J. et al. (2018): "Employee surveys are still one of the best ways to measure engagement", Harvard Business Review, marzo 2018.

Stephen M. R. Covey (2023): "Confiar e Inspirar" Cómo los grandes líderes liberan la grandeza en los demás. Editorial Paidós

Urcelay, J. (2015): "Medición del clima organizacional: mucho más que las encuestas", revista Dirigir Personas, nº 25, octubre de 2015.