



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:** 2021-2022

**Idioma:** Español e Inglés

**Modalidad:** Presencial/Semipresencial/A distancia

**Créditos ECTS:** 4

**Semestre:** 1º

**Profesores/Equipo Docente:** D. Pablo Romero Cagigal/D. Jaime Urcelay Alonso. Equipo Docente: Dr. Víctor Conde Salazar/Dr. Antonio de la Torre Muñoz/ Dra. Adela Alija/ Dr. Jesús Briones / D. Alejandro Gómez Rosende / D. Manuel Morey

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

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

#### 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: Ejercicio practicos sobre luces y sombras de diferentes estilos de liderazgo

AD6: Trabajo en Equipos sobre diferencias entre líderes y gestores

AD7: Dinámica Valores y Liderazgo

AD8: Ejercicio práctico Gestión de conflictos

AD9: Actividad individual: Comunicado corporativo escrito

AD10: Actividad individual: Comunicado presencial de area RRHH

AD11: Ejercicio práctico Toma de decisiones

AD12: Dinámica coaching de Equipos

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

### Bibliografía básica

Cómo desarrollar las competencias de liderazgo. Autor: Pablo Cardona Soriano y Pilar García Lombardía. Edit Eunsa

Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Autor: Stephen R Covey. Paidos Plural

Inteligencia Emocional. Autor: Daniel Goleman. Edit Kairos.

Paradigmas de Liderazgo. Claves de la dirección de personas. Autor: Santiago Álvarez de Mon (coord.). Edit. McGraw Hill.

Nueva Comunicación Interna en la Empresa. Autor: Benito Berceruelo (coord.). Edit.: AEDIPE.

Liderazgo y dirección de personas. Autor: Alberto Mazuela y Jaime Urcelay. Edit: UNED-Economistas sin Fronteras.

### Bibliografía recomendada

La paradoja. James C Hunter. Edit Empresa Activa.

La sorprendente verdad sobre qué nos motiva. Autor: Daniel H Pink. Edit Gestión 2000.

El hombre en busca de Sentido. Autor: Victor Frankl. Edit Herder.

La nueva Fórmula del Trabajo. Autor Laszlo Bock. Edit Conecta.

El Mito el Líder. Autor: Santiago Álvarez de Mon. Edit Prentice Hall.

Huellas de Gigantes. Autor: Gonzalo Martínez de Miguel y Nacho Soriano. Edit Infova.

Influencia. La psicología de la Persuasión. Robert B Cialdini. Edit Harper Collins.

Reinventando las Organizaciones. Frederic Laloux. Edt Nelson Parker.

Qué hacen los líderes. Autor: John Kotter. Edit: Gestión 2000.

El factor humano en la empresa. Autor: José María Rodríguez Porras. Edit. Deusto.

Qué hacen los líderes. Autor: Warren Bennis y Burt Nanus. Edit.: Paidós.

Las cinco disfunciones de un equipo. Autor: Patrick Lencioni. Edit.: Urano.

Sabiduría de los equipos. El desarrollo de la organización de alto rendimiento. Edit.: Díaz de Santos.

Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones. Autor: José Ignacio Bel (coord.). Edit.: EUNSA.