



Trabajo final de  
máster  
**Máster Universitario en  
Liderazgo y Dirección de  
Recursos Humanos**



UNIVERSIDAD  
**NEBRIJA**

## GUÍA DOCENTE

**Asignatura:** Trabajo final de máster

**Titulación:** Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Recursos Humanos

**Curso Académico:** 2024-2025

**Carácter:** Trabajo fin de máster

**Idioma:** Español e Inglés

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

**Créditos ECTS:** 12

**Semestre:** 2º

**Profesores/Equipo Docente:** Coordinadora de Materia 12: Trabajo Final de Máster: D<sup>a</sup>. Eva Iglesias Guzmán. Equipo Docente Directores: Dra. Vanessa Izquierdo/ D. Pablo Romero/ Dra. María José Ramo/ D. Alberto Cuervo/ D<sup>a</sup>. Sandra Barea/ Dr. Jesús Briones/ D. Tomás Pereda/ D. Óscar Izquierdo/ D. Alejandro Gómez Rosende/ Dra. Elisa López/ Dr. Ismael Sánchez Herrera/ Dr. Francisco García Cabello/ Dr. Antonio Díaz-Barceló Caffarena/ D. Roberto Arturo Alessandro Piccini/ Dra. María del Castañar Medina/ D<sup>a</sup>. Vanessa Hernanz/ Dr. Ángel Javier Vicente/ D<sup>a</sup>. Ana Goerlich/ Dra. María José Ramo

### 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: CG1, CG2, CG3, CG4, CG5, CG6, CG7, CG8, CG9, CG10, CG11, CG12

CG1. El alumno debe conocer y entender las áreas principales de una empresa: marketing y ventas, dirección y estrategia, contabilidad y finanzas, recursos humanos y operaciones y logística. Liderando en estas áreas las estrategias y planes más adecuados en función de los objetivos perseguidos en cada organización.

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.

CG6. El alumno debe ser capaz de actuar de forma autónoma en la planificación e implementación de proyectos y decisiones. 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.

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.

CG9. El alumno debe ser capaz de actuar de forma autónoma en un marco de libertad responsable.

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; CE2; CE3; CE4; CE5; CE6; CE7 CE8; CE9; CE10; CE11; CE12; CE13; CE14; CE16

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

CE2. Capacidad para planificar los recursos humanos, liderarlos y gestionarlos mediante la aplicación del criterio de competencias.

CE3. Capacidad para analizar, describir y valorar los puestos de trabajo, en especial el de los líderes, en una empresa, organización o institución.

CE4. Capacidad para establecer y aplicar estrategias de reclutamiento y selección de recursos humanos, tanto internas como externas, y especialmente las que caracterizan al liderazgo, para suministrar el capital humano con las competencias necesarias.

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.

CE8. Capacidad para desempeñar las funciones de Nivel Básico en Prevención de Riesgos Laborales.

CE9. Capacidad para realizar los cálculos necesarios para una correcta confección del recibo de salario, los criterios de la legislación laboral, de los convenios colectivos, de Seguridad Social y fiscales.

CE10. Capacidad para diseñar políticas de retribución y estructuras salariales adecuadas a conociendo en profundidad los conceptos integrantes de la masa salarial y los costes de personal derivados.

CE11. Conocer y aplicar la legislación laboral aplicable a las relaciones laborales, tanto individuales como colectivas.

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

CE13. Capacidad para diseñar e implementar métodos y técnicas de gestión de RRHH, utilizando la innovación tecnológica en sus programas de gestión.

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

CE16. Capacidad para presentar y defender ante tribunal de profesores universitarios del área de recursos humanos, un trabajo integrador del programa.

## **1.2. Resultados de aprendizaje**

Evaluar la adecuada adquisición de todas las competencias del programa mediante la exposición de un trabajo pautado, que muestre la adquisición de dichas competencias.

## **2. CONTENIDOS**

### **2.1. Requisitos previos**

Haber cursado o estar cursando las restantes materias.

### **2.2. Descripción de los contenidos**

#### **Contenidos**

Con el Trabajo se pretende conseguir una integración vertical de todos los conocimientos y desarrollo de capacidades de todas las materias de la titulación de forma que se ayude a conseguir un perfil de capacidades coherente con los objetivos del Máster.

El objetivo del Trabajo Fin de Máster es crear una situación en la que el alumno se vea obligado a ejercitarse en procesos de tomas de decisiones bajo presión, tiempo limitado y escasez de información, lo más semejante que sea posible a las situaciones que tiene que afrontar quien dirige una empresa. Al mismo tiempo, es la ocasión para que el alumno tenga que ejercitarse en el trabajo en equipo, liderazgo, debate y aceptación de conclusiones, etc.

En este supuesto, el Trabajo se desarrolla en grupo, está dirigido por un Tutor, se concreta en un documento que tiene que ser defendido en una presentación profesional ante un Tribunal Académico formado por profesores y profesionales de prestigio y relevancia en el mundo empresarial. Dicho documento escrito puede ser un elemento utilizable posteriormente como herramienta en una entrevista de selección de empleo.

### **2.3. Contenido detallado**

El programa del Máster prevé la realización de un Trabajo de Fin de Master, cuya finalidad principal es servir de cauce de vinculación a las distintas materias impartidas en el mismo.

Este Trabajo de Fin de Máster se concreta en un trabajo de investigación tutelado, que el grupo de alumnos deberá de exponer a modo de defensa ante un Tribunal calificador formado por profesores expertos en la materia.

La evaluación del trabajo final de máster será individual.

El Profesor-Tutor del grupo de alumnos, cuyas funciones se describen a continuación, debe velar para que el Trabajo Fin de Máster se ajuste al modelo que seguidamente se incluye, y se centre en el área de especialización concreta que ha sido elegida por el alumno.

Las principales funciones del Profesor-Tutor en relación con el Trabajo se resumen en las siguientes:

- Prestar la atención necesaria al grupo de alumnos para que puedan desarrollar su investigación y estudio del tema elegido, como también su redacción y preparación para su exposición ante el Tribunal calificador.
- Orientar al grupo de alumnos y ofrecerle los consejos precisos.
- Realizar un seguimiento continuo del trabajo desarrollado por el alumno y mantenerse comunicado con el mismo.
- Comunicar al Coordinador del Programa o al Jefe de Estudios cualquier incidencia que pudiera ocurrir.
- Evaluar, de manera individual, el desarrollo del Trabajo Fin de Máster, formando parte del Tribunal calificador.
- Realizar al menos dos informes preceptivos sobre la realización del Trabajo: el primero, antes de la cuarta tutoría, haciendo referencia expresa a su desarrollo y grado de avance; y en segundo, al finalizar el Trabajo, con el fin de autorizar su presentación ante el Tribunal calificador. Dichos informes deberán ser presentados al Responsable del Programa o al Jefe de Estudios.

La estructura del Trabajo Fin de Máster se concreta en los siguientes contenidos:

- Búsqueda de la información del tema elegido a modo de investigación, a través de aquellas fuentes que se consideren necesarias: fondos documentales de archivos y/o hemerotecas, fuentes bibliográficas y en la red de Internet.
- Redacción del Trabajo Fin de Máster.
- Exposición oral y defensa individual ante un tribunal de expertos, quienes evaluarán y calificarán, individualmente, el mismo, junto con el Profesor-Tutor.

#### 2.4. Actividades Dirigidas

Será el desarrollo del documento final que se corregirá por el Director del trabajo final de máster y se evaluará en la defensa individual ante el Tribunal de Defensa del TFM.

#### 2.5. Actividades Formativas

<b>Actividades formativas:</b>		
Modalidad Presencial:		
<b>Actividad formativa</b>	<b>Horas</b>	<b>Porcentaje de presencialidad</b>
AF2 Explicación técnica para la resolución de casos relacionados con las asignaturas o materias	10	50%
AF3 Tutoría	10	50%
AF4 Trabajo individual o en grupo del estudiante	260	0%
AF5 Puesta en común de resultados y procedimientos	20	100%
Modalidad Semipresencial:		
<b>Actividad formativa</b>	<b>Horas</b>	<b>Porcentaje de presencialidad</b>
AF2 Explicación técnica para la resolución de casos relacionados con las asignaturas o materias	10	50%
AF3 Tutoría	10	50%

AF4 Trabajo individual o en grupo del estudiante	260	10%
AF5 Puesta en común de resultados y procedimientos	20	0%
Modalidad a distancia:		
<b>Actividad formativa</b>	<b>Horas</b>	<b>Porcentaje de presencialidad</b>
AF2 Explicación técnica para la resolución de casos relacionados con las asignaturas o materias	10	50%
AF3 Tutoría	10	50%
AF4 Trabajo individual o en grupo del estudiante	260	10%
AF5 Puesta en común de resultados y procedimientos	10	0%

### 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

La evaluación del trabajo final de máster se realizará de forma completa por el Tribunal Académico que se conformará las exposiciones orales de los alumnos de los trabajos.

Se trata de una Defensa individual, con evaluación individual, ante tribunal académico. Previamente el Director de TFM asignado confirmará la autorización o no del trabajo para poder ser defendido ante el Tribunal académico.

No obstante, los TFM podrán ser grupales para la adquisición de las competencias que el Director de TFM asignado considere oportuno en base a los conocimientos que deben trasladar a casos reales y aplicados, donde se ponga de manifiesto los conocimientos adquiridos por los alumnos de todas las asignaturas y prácticas profesionales.

Modalidad presencial y modalidad a distancia:

##### Convocatoria Ordinaria

Sistemas de evaluación	Ponderación mínima %	Ponderación máxima %
SE6. Defensa ante Tribunal Académico	100 %	100 %

##### Convocatoria Extraordinaria

Sistemas de evaluación	Ponderación mínima %	Ponderación máxima %
SE6. Defensa ante Tribunal Académico	100 %	100 %

### **3.3. Restricciones**

#### Asistencia

Con la guía del Director de TFM tienen que cumplir con los requisitos exigidos en cuanto a participación en el grupo para el desarrollo del trabajo final de máster con el resto de compañeros, interactuar de forma adecuada en los medios de participación previstos, avanzar en la dirección correcta, elaborar el documento definitivo, tanto para la modalidad online como para la modalidad presencial del máster.

#### 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**

La de todas las asignaturas del máster y prácticas profesionales. Así como cualquier otra fuente bibliográfica que el Director/a de TFM les aporte, o que los alumnos consideren adecuada, para un correcto desarrollo académico de las competencias a demostrar en la versión definitiva del documento.