

Asignatura 5 – Cultura,
cambio y liderazgo en
las organizaciones
**Máster Universitario en
Liderazgo y Dirección
estratégica de personas**



UNIVERSIDAD
NEBRIJA

GUÍA DOCENTE

Asignatura: Cultura, cambio y liderazgo en las organizaciones

Titulación: Máster Universitario en Liderazgo y Dirección estratégica de personas

Curso Académico: 2025-2026

Carácter: Obligatoria

Idioma: Español

Modalidad: Presencial/Híbrido/Virtual

Créditos ECTS: 3

Semestre: 1º

Profesores/Equipo Docente: Equipo Docente: Vanessa Hernanz/Pablo Romero Cagigal/ Dr.

Francisco García Cabello

1. COMPETENCIAS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Materia 2

Resultados de aprendizaje	Conocimientos y Contenidos	K1- Analizar críticamente los principios y prácticas que guían la gestión estratégica de personas con el fin de alinear la gestión de recursos humanos con los objetivos organizacionales. K2- Asimilar en profundidad los procesos de evaluación del desempeño, desarrollo del talento y retroalimentación continua de los empleados, así como la forma en que estos contribuyen al éxito organizacional. K5- Identificar las competencias clave para cada puesto de trabajo para generar una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo.
	Habilidades y Destrezas	S1- Utilizar herramientas digitales y plataformas de reclutamiento para atraer y retener talento en el seno de la empresa. S2- Diseñar y evaluar procesos de cambio organizacional alineados con los objetivos y valores que guían la estrategia empresarial. S3- Diseñar estrategias de gestión de personas que cumplan con las regulaciones legales y promuevan el bienestar laboral y organizativo. S4- Recopilar y procesar datos relevantes de recursos humanos para la toma de decisiones estratégicas informadas. S5- Asesorar a los trabajadores para mejorar sus capacidades de liderazgo y fomentar su desarrollo profesional dentro de las organizaciones.
	Competencias	C1- Crear una marca empleadora sólida que refleje los valores y la cultura de la organización, con el

		objetivo de atraer a los mejores candidatos y mejorar la reputación de la empresa como empleador preferido. C2- Comunicar de manera clara y efectiva a los empleados los valores que guían la cultura organizacional de una organización, así como los objetivos en que dicha cultura se concreta. C7- Actuar con ética y responsabilidad profesional ante los desafíos sociales, ambientales y económicos que se plantee en el ámbito empresarial, teniendo como referentes los principios y valores democráticos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. C8 - Respetar el desarrollo y ejecución de soluciones que den respuesta a las demandas sociales, tomando como referente los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el respeto a la diversidad, los principios de accesibilidad universal y el diseño para todas las personas.
--	--	---

2. CONTENIDOS

2.1. Requisitos previos

Ninguno.

2.2. Descripción de los contenidos

Los contenidos a impartir según figuran en la memoria son:

- Diagnóstico y análisis de la cultura organizacional
- Comunicación y cultura organizacional
- Gestión del cambio organizacional
- Liderazgo y cultura organizacional
- Herramientas de comunicación y liderazgo en las organizaciones
- Métricas y herramientas para evaluar la cultura organizacional
- Análisis de casos reales de gestión de la cultura, liderazgo y el cambio en organizaciones

2.3. 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): Trabajos de investigación.
- Actividad Dirigida 2 (AD2): Discusión en foros
- Actividad Dirigida 3 (AD3): Discusión en el aula
- Actividad Dirigida 4 (AD4): Presentación y defensa de trabajos
- Actividad Dirigida 5 (AD5): Asistencia/visionado de conferencia en un evento de profesionales con objetivos específicos, realización de trabajo y/o obtención de información específica.

Para cualquier Máster Universitario es fundamental el desarrollo de actividades grupales, ya que fomenta una característica fundamental para cualquier trabajo relacionado con la gestión de personas y en general, con cualquier actividad laboral, ya sea en el ámbito laboral privado, en la investigación, etc. que es el *trabajo en equipo*.

Para ello se propondrán varias actividades grupales a lo largo de la asignatura basadas en la pedagogía docente del “**Método del caso**”. Este método está basado en un diálogo sistemático y ordenado sobre situaciones reales con fines de aprendizaje. El alumno aprende por descubrimiento, una vez adquiridos los conocimientos previos sobre normativa, no solo por recepción, ejercitando su pensamiento creativo.

Con el método del caso se da una dimensión social al aprendizaje, fundamental para el desarrollo profesional, pues les es muy útil a los alumnos como introducción al entorno del aprendizaje y creatividad que van a encontrar en sus futuras empresas. Se utilizan los casos de la prestigiosa plataforma *Harvard Business Publishing*.

El método del caso requiere una disciplina en la preparación (bien individualmente y/o en grupo) y un cuidado entrenamiento para la discusión a través de los foros al efecto, para que realmente se produzca conocimiento y no meras discusiones. Se ayudará a los grupos de trabajo formados para que puedan lograr la consecución de los objetivos propuestos con cada actividad dirigida.

Los casos por trabajar se seleccionarán específicamente en función de la evolución/tipología del alumno/a matriculado en el curso académico.

2.4. Actividades Formativas

Materia 2

Modalidad Presencial:

ACTIVIDADES FORMATIVAS	Horas totales	(% presencialidad) Horas presenciales (8-12)
AF1- Clase magistral	30	30
AF2-Clases prácticas. Seminarios y talleres	15	15
AF3- Tutorías	6	3
AF4- Trabajo individual o en grupo de los estudiantes	20	0
AF5- Estudio autónomo	75	0
AF6- Evaluación	4	4
Total	150	52

Modalidad híbrida/virtual:

ACTIVIDADES FORMATIVAS	Horas totales	Horas virtuales sincronicas (4-8 horas)	Horas virtuales asincronicas
AF1- Clase magistral	20	0	20
AF2-Clases prácticas. Seminarios y talleres	25	25	0
AF3- Tutorías	5	2,5	2,5
AF4- Trabajo individual o en grupo de los estudiantes	21	0	21
AF5- Estudio autónomo	75	0	75
AF6- Evaluación	4	4	0
Total	150	31,5	118,5

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

Modalidad: Presencial. Convocatoria ordinaria y extraordinaria.

SISTEMAS DE EVALUACIÓN		
Convocatoria Ordinaria		
Modalidad presencial	MÍNIMO	MÁXIMO
SE1 – Asistencia y participación en clase	0%	10%
SE2 – Prueba final individual	50%	60%
SE3- Presentación de trabajos y proyectos	40%	50%
Total	100	100
Convocatoria Extraordinaria		
Modalidad presencial	MÍNIMO	MÁXIMO
SE2 – Prueba final individual	50%	60%
SE3- Presentación de trabajos y proyectos	40%	50%
Total	100	100

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 tanto en convocatoria ordinaria como extraordinaria.

Modalidad: Híbrida/Virtual. Convocatoria ordinaria y extraordinaria.

SISTEMAS DE EVALUACIÓN		
Convocatoria Ordinaria		
Modalidad virtual	MÍNIMO	MÁXIMO
SE1 – Asistencia y participación en clase	0%	10%
SE2 – Prueba final individual	50%	60%
SE3- Presentación de trabajos y proyectos	40%	50%
Total	100	100
Convocatoria Extraordinaria		
Modalidad virtual	MÍNIMO	MÁXIMO
SE2 – Prueba final individual	50%	60%
SE3- Presentación de trabajos y proyectos	40%	50%
Total	100	100

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

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 Hapiness 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-lodestone/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.