



Asignatura 13 – Trabajo
fin de Máster (TFM)
**Máster Universitario en
Liderazgo y Dirección
estratégica de personas**



UNIVERSIDAD
NEBRIJA

GUÍA DOCENTE

Asignatura: Trabajo fin de Máster (TFM)

Titulación: Máster Universitario en Liderazgo y Dirección estratégica de personas

Curso Académico: 2025-2026

Carácter: Obligatoria

Idioma: Español

Modalidad: Presencial/Híbrido/Virtual

Créditos ECTS: 6

Semestre: 2º

Profesores/Equipo Docente: Coordinadora de Asignatura 13: Trabajo Final de Máster: D^a. Eva Iglesias Guzmán. Equipo Docente Directores: D. Pablo Romero/ Dra. María José Ramo/ D. Alberto Cuervo/D^a. Sandra Barea/ Dr. Jesús Briones/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^a. Vanessa Hernanz/ Dr. Ángel Javier Vicente/Dra. María Rita Blanco/Dra. Elena Talavera/D^a. Ana Valera/D. Ignacio Cristóbal

1. COMPETENCIAS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Materia 10

Resultados de aprendizaje	Conocimientos y Contenidos	K1, K2, K3, K4, K5
	Habilidades y Destrezas	S2, S3, S4
	Competencias	C6, C7, C8

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. K3- Interpretar la legislación laboral vigente y las restricciones que impone a la hora de formular políticas y prácticas de recursos humanos. K4- Identificar las métricas que sirven para medir el desempeño del personal, así como el grado de retención y rotación de empleados.
---------------------------	----------------------------	---

		K5- Identificar las competencias clave para cada puesto de trabajo para generar una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo
	Habilidades y Destrezas	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.
	Competencias	C6- Integrar los conocimientos, habilidades y competencias adquiridos a lo largo del Máster para realizar proyectos de investigación o informes empresariales pertinentes para el buen desarrollo de la organización. 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

El procedimiento para la elaboración, defensa y evaluación del trabajo de fin de Máster, incluyendo la asignación de tutores y tema, así como la composición del tribunal y el desarrollo de la defensa para este Máster, se ajustará a lo previsto en el Reglamento de la Universidad que regula el Procedimiento de matriculación y evaluación de la asignatura de Trabajo de Fin de Máster: <https://www.nebrija.com/carreras-universitarias/pdf/procedimiento-tfg-tfm.pdf>

2.3. Actividades Dirigidas

El Trabajo Fin de Máster se tutelará por un profesor con docencia en el plan de estudios del Máster, con carácter general. Éste será responsable de orientar al estudiante en el desarrollo del trabajo y de velar por el cumplimiento de los objetivos fijados, así como de realizar el seguimiento y, en su caso, autorizar su presentación y defensa. La Dirección Académica del Máster, motivada por las características del título, podrá autorizar que un trabajo sea tutorizado por más de un

profesor/a. Del mismo modo, se requerirá la autorización de la Dirección Académica del Máster para asignar un tutor/a académico que no tenga docencia en el Máster o que no forme parte de la plantilla de la Universidad Nebrija. En ambos casos, se nombrará un co-tutor entre los docentes del Máster con vinculación en la Universidad.

Las principales funciones del tutor/a son:

- a) Prestar la atención necesaria para la elaboración y puesta en marcha del Trabajo.
- b) Orientar y ofrecer los consejos precisos.
- c) Realizar un seguimiento continuo y mantener la comunicación con el estudiante. La Facultad o Escuela establecerá el plazo máximo en que el tutor debe contestar al alumno, así como el número mínimo de tutorías que debe realizar el tutor.
- d) Revisar que el trabajo cumple con los requisitos y criterios establecidos para cada plan de estudios, en particular en materia de plagio u otros fraudes científicos, para lo cual utilizará los medios puestos a su disposición por la Universidad
- e) Comunicar al Departamento de la Facultad cualquier incidencia relacionada con el trabajo o el estudiante.

La Dirección Académica publicará los criterios de evaluación, las normas de estilo, extensión y estructura para la presentación de los Trabajos.

La adjudicación del trabajo y tutor tendrá una validez máxima de dos cursos académicos, pasados los cuales podrá procederse a una nueva adjudicación.

En cuanto a la temática del TFM, la dirección académica coordina junto con los posibles tutores/as de TFM el establecimiento de los posibles temas que los estudiantes pueden desarrollar en su trabajo final de Máster en una primera entrega denominada "propuesta". En base a una serie de áreas temáticas proporcionadas por la Dirección académica, los alumnos proponen sus títulos, empresas, temas, etc. y con esa aproximación se elige entre los perfiles de profesorado del Máster aquellos más idóneos para dirigir los TFM's propuestos conforme a las áreas temáticas/líneas propuestas.

La Facultad establecerá los plazos y procedimiento para la presentación de la solicitud de permiso de lectura, que deberá estar en todo caso firmada por el tutor/a, estableciendo un plazo razonable para su examen y, en su caso, posibles alegaciones por el Tribunal encargado de la evaluación del Trabajo de Fin de Máster.

La evaluación del Trabajo de Fin de Máster tendrá lugar en todo caso a través de la defensa en un acto público ante un Tribunal calificador. En la modalidad presencial, la defensa podrá tener lugar presencialmente, en las instalaciones de la universidad, o a través de videoconferencia. En la modalidad virtual, dicho acto tendrá lugar a través de videoconferencia que en todo caso será síncrona.

Todas las defensas que se realicen a través de videoconferencia quedarán convenientemente grabadas. Uno de los miembros del tribunal será, en todo caso, un profesor/a de la universidad que pueda asegurar la identidad del estudiante que realice la defensa de TFM. El estudiante deberá, además, mostrar su documento de identidad a la cámara, de manera que este quede registrado en las grabaciones. La defensa será pública, y permitirá en todo caso que exista interacción síncrona entre el estudiante y el tribunal. Además, deben cumplirse los siguientes requisitos: 1) Una persona en representación de la universidad asegure la identidad del estudiante que realice la defensa del TFM; 2) La defensa sea pública, bien donde esté presente el estudiante o bien donde esté presente el tribunal; 3) Exista posibilidad de interacción síncrona entre el estudiante y el tribunal.

Aun cuando los trabajos se realicen de manera grupal, la evaluación y calificación será en todo caso individual.

El Tribunal podrá estar compuesto por un mínimo de dos y un máximo de cinco personas. El vocal podrá ser un experto en la materia correspondiente, aunque no forme parte del claustro de la Facultad.

En cuanto a la calificación, el Trabajo de Fin de Máster será calificado siempre de manera individual y, como cualquier otra asignatura, en una escala numérica de 0 a 10, con expresión de un decimal, al que deberá añadirse su correspondiente calificación cualitativa.

2.4. Actividades Formativas

Materia 10

Código	Actividades formativas	Descripción
AF3	Tutorías	En la modalidad presencial: Explicación personalizada o en grupos mucho más reducidos tendente a asegurar la adquisición de conocimientos y competencias concretas, la resolución de dudas teóricas o prácticas, la orientación de los enfoques y el seguimiento de los procedimientos empleados por los estudiantes de la asignatura. Se realizará con la presencia simultánea de profesor y estudiante en las instalaciones de la universidad o de modo asíncrono, a través de medios como los foros académicos o el correo electrónico.
		En la modalidad virtual: Explicación personalizada o en grupos mucho más reducidos tendente a asegurar la adquisición de conocimientos y competencias concretas, la resolución de dudas teóricas o prácticas, la orientación de los enfoques y el seguimiento de los procedimientos empleados por los estudiantes de la asignatura. Se realizará a través de videoconferencia en los horarios previamente determinados por el profesor, sin perjuicio de que el estudiante pueda recurrir en todo caso al correo electrónico y demás canales de contacto con el profesor para la consulta de dudas puntuales.
AF5	Estudio autónomo	En la modalidad presencial: Reflexión, organización y memorización de los conocimientos propios de cada asignatura.
		En la modalidad virtual: Reflexión, organización y memorización de los conocimientos propios de cada asignatura.
AF9	Preparación de la memoria de TFM	En la modalidad presencial: Elaboración y preparación del Trabajo Fin de Máster
		En la modalidad virtual: Elaboración y preparación del Trabajo Fin de Máster
AF10	Presentación y defensa de TFM	En la modalidad presencial: La evaluación del Trabajo de Fin de Máster tendrá lugar en todo caso a través de la defensa en un acto público ante un Tribunal calificador. En la modalidad presencial, la defensa podrá tener lugar presencialmente, en las instalaciones de la universidad, o a través de videoconferencia. Todas las defensas que se realicen a través de videoconferencia quedarán convenientemente grabadas. Uno de los miembros del tribunal será, en todo caso, un profesor de la universidad que pueda asegurar la identidad del estudiante que realice la defensa de TFM. El estudiante deberá, además, mostrar su documento de identidad a la cámara, de manera que este quede registrado en las grabaciones. La defensa será pública, y permitirá en todo

		caso que exista interacción síncrona entre el estudiante y el tribunal. Además, deben cumplirse los siguientes requisitos: 1) Una persona en representación de la universidad asegure la identidad del estudiante que realice la defensa del TFG/TFM; 2) La defensa sea pública, bien donde esté presente el estudiante o bien donde esté presente el tribunal; 3) Exista posibilidad de interacción síncrona entre el estudiante y el tribunal. Debe revisarse. Aun cuando los trabajos se realicen de manera grupal, la evaluación y calificación será en todo caso individual. El Tribunal podrá estar compuesto por un mínimo de dos y un máximo de cinco personas. El vocal podrá ser un experto en la materia correspondiente, aunque no forme parte del claustro de la Facultad. En cuanto a la calificación, el Trabajo de Fin de Máster será calificado siempre de manera individual y, como cualquier otra asignatura, en una escala numérica de 0 a 10, con expresión de un decimal, al que deberá añadirse su correspondiente calificación cualitativa. En la modalidad virtual o híbrida: La evaluación del Trabajo de Fin de Máster tendrá lugar en todo caso a través de la defensa en un acto público ante un Tribunal calificador. En la modalidad virtual o híbrida, dicho acto tendrá lugar a través de videoconferencia que en todo caso será síncrona. Todas las defensas que se realicen a través de videoconferencia quedarán convenientemente grabadas. Uno de los miembros del tribunal será, en todo caso, un profesor de la universidad que pueda asegurar la identidad del estudiante que realice la defensa de TFM. El estudiante deberá, además, mostrar su documento de identidad a la cámara, de manera que este quede registrado en las grabaciones. La defensa será pública, y permitirá en todo caso que exista interacción síncrona entre el estudiante y el tribunal. Además, deben cumplirse los siguientes requisitos: 1) Una persona en representación de la universidad asegure la identidad del estudiante que realice la defensa del TFG/TFM; 2) La defensa sea pública, bien donde esté presente el estudiante o bien donde esté presente el tribunal; 3) Exista posibilidad de interacción síncrona entre el estudiante y el tribunal. Debe revisarse. Aún cuando los trabajos se realicen de manera grupal, la evaluación y calificación será en todo caso individual. El Tribunal podrá estar compuesto por un mínimo de dos y un máximo de cinco personas. El vocal podrá ser un experto en la materia correspondiente, aunque no forme parte del claustro de la Facultad. En cuanto a la calificación, el Trabajo de Fin de Máster será calificado siempre de manera individual y, como cualquier otra asignatura, en una escala numérica de 0 a 10, con expresión de un decimal, al que deberá añadirse su correspondiente calificación cualitativa.
--	--	---

Modalidad Presencial:

ACTIVIDADES FORMATIVAS	Horas totales	(% presencialidad) Horas presenciales (8-12)
AF3- Tutorías	10	10
AF5- Estudio autónomo	62	0
AF9 – Preparación de la memoria de TFM	77	0
AF10- Presentación y defensa TFM	1	1
Total	150	11

Modalidad híbrida/virtual:

ACTIVIDADES FORMATIVAS	Horas totales	Horas virtuales sincronicas (4-8 horas)	Horas virtuales asincronicas
AF3- Tutorías	10	5	5
AF5- Estudio autónomo	62	0	62
AF9 – Preparación de la memoria de TFM	77	0	77
AF10- Presentación y defensa TFM	1	1	0
Total	150	6	144

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
SE7 – Trabajo Fin de Máster: Evaluación por el tribunal	40%	40%
SE8 – Valoración memoria Trabajo fin de Máster	60%	60%
Total	100	100
Convocatoria Extraordinaria		
Modalidad presencial	MÍNIMO	MÁXIMO
SE7 – Trabajo Fin de Máster: Evaluación por el tribunal	40%	40%
SE8 – Valoración memoria Trabajo fin de Máster	60%	60%
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 tanto en la evaluación del tribunal como en la memoria del TFM.

Modalidad: híbrida/virtual. Convocatoria ordinaria y extraordinaria.

SISTEMAS DE EVALUACIÓN		
Convocatoria Ordinaria		
Modalidad virtual	MÍNIMO	MÁXIMO
SE7 – Trabajo Fin de Máster: Evaluación por el tribunal	40%	40%
SE8 – Valoración memoria Trabajo fin de Máster	60%	60%
Total	100	100
Convocatoria Extraordinaria		
Modalidad virtual	MÍNIMO	MÁXIMO
SE7 – Trabajo Fin de Máster: Evaluación por el tribunal	40%	40%
SE8 – Valoración memoria Trabajo fin de Máster	60%	60%
Total	100	100

3.3. Restricciones

Asistencia

Con la guía del tutor/a 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/as, interactuar de forma adecuada en los medios de participación previstos, avanzar en la dirección correcta, elaborar el documento definitivo, en cualquier modalidad.

Normas de presentación del TFM

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.

La elaboración de un Trabajo de Fin de Máster (TFM) representa un proceso de aprendizaje avanzado en el que se espera de los estudiantes honestidad, integridad y rigor académico. Estos valores son fundamentales para garantizar que el trabajo presentado sea original, refleje las habilidades y conocimientos adquiridos durante el título, y respete las normas éticas establecidas.

La *Nebrija Business & Technology School* promueve el uso responsable y transparente de todas las herramientas de apoyo, incluida la inteligencia artificial, y exige a sus alumnos/as el cumplimiento de las normativas sobre autoría y prevención del plagio. El cumplimiento de estas normas no solo fortalece el prestigio académico, sino que contribuye al desarrollo profesional y ético de cada estudiante. Las normas se resumen a continuación:

- **Reconocimiento obligatorio de IA:** Todo uso de herramientas de inteligencia artificial, como ChatGPT, debe ser explícitamente reconocido y citado en el TFM. (OpenIA, 2023).
- **Aprobación del Tutor/a:** El uso de IA en el TFM requiere la aprobación previa del tutor/a de TFM, quien orientará sobre su correcta aplicación.
- **Registro de prompts usados:** Los alumnos/as deben mantener una lista detallada de todos los prompts utilizados en formato "Tool/App Prompt" que se debe añadir a la Bibliografía. Ejemplos:
 - o ChatGPT: Prompt "Genera un resumen de los puntos clave sobre sostenibilidad empresarial." (fecha)
 - o ChatGPT: Prompt "Elabora una declaración de autoría que mencione el uso de IA y normas de plagio."

- o Perplexity Prompt: "Proporciona ideas para un análisis sobre IA en educación superior."
- **Prohibición de apropiación indebida:** No se permite presentar como propia la autoría de textos, análisis o ideas generados por IA. Toda contribución debe ser debidamente referenciada.
- **Uso ético y responsable de IA:** La IA debe emplearse como apoyo complementario en el proceso de realización del TFM en cualquiera de sus tres tipos, sin reemplazar el trabajo crítico y original del alumno/a.
- **Advertencia sobre plagio:** La Universidad Antonio de Nebrija no tolerará el plagio. Se considera plagio la reproducción de textos ajenos (Internet, libros, artículos, trabajos de compañeros, etc.) sin citar la fuente original. Las entregas serán revisadas con programas antiplagio y cualquier documento que exceda los límites permitidos será rechazado por la Dirección Académica, con posibles sanciones según el Reglamento del Alumno.

En caso de NO cumplir con las indicaciones de Integridad Académica, se podrá considerar Falta Grave y se podrá aplicar la sanción prevista en el Reglamento del Alumno y Reglamento Disciplinario.

4. BIBLIOGRAFÍA

La de todas las asignaturas del máster y prácticas académicas externas. Así como cualquier otra fuente bibliográfica que el Tutor/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.