

Guía Docente

Modalidad virtual

Procesos de Comunicación y
Liderazgo Directivo en
Entornos Internacionales

Curso 2026/27

**Máster Universitario en
Titulación**



UCAV

www.ucavila.es

0



Datos descriptivos de la Asignatura

Nombre:	PROCESOS DE COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO DIRECTIVO EN ENTORNOS INTERNACIONALES
Carácter:	OPTATIVA
Código:	10332MEL
Curso:	1º
Duración (Semestral/Anual):	SEMESTRAL
Nº Créditos ECTS:	6
Prerrequisitos:	
Lengua en la que se imparte:	CASTELLANO
Materia:	MERCADOS Y OPERADORES

1



Profesorado

Responsable docente: MARÍA SÁEZ DE PROPIOS
Email: maria.saezdepropios@ucavila.es

Profesores de la Asignatura:

- **Profesor 1:** Dra. María Sáez de Propios
 - **Currículo:**

Doctora en Derecho y Economía (CEU Escuela Internacional de Doctorado), Licenciada en Periodismo (Universidad CEU San Pablo), Graduada en Derecho (Universidad Rey Juan Carlos), Máster de Locución Audiovisual (Universidad Pontificia de Salamanca) y Máster en Acceso a la Profesión de Abogado (Universidad Católica de Ávila). Más de 13 años de experiencia en la comunicación corporativa. Profesora de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de la UCAV.

- **Profesor 2:** Jesús Mena Moreno

- **Currículo:**

Doctor en Comunicación Audiovisual, Publicidad y Relaciones Públicas, con amplia experiencia en consultoría y dirección de proyectos de recursos humanos, formación y transformación digital. Compagina su actividad profesional con la docencia universitaria en programas de posgrado de recursos humanos, liderazgo y dirección de empresas.

- **Email:** j.mena@quid-bs.com

2



Objetivos y competencias

2.1. CONOCIMIENTOS O CONTENIDOS

- CN1: Detectar oportunidades para desarrollar ideas originales en el ámbito de la dirección y gestión de empresas.
- CN7: Reconocer los principales modelos de valoración de inversiones y de estructura de capital, así como identificar y describir las técnicas de análisis de mercado y las principales estrategias de marketing.

2.2. HABILIDADES O DESTREZAS

- H5 - Solucionar problemas de financiación de inversiones e identificar los riesgos de la solución propuesta.
- H8
- H7 - Identificar los aspectos necesarios para el diseño de un plan de negocio sobre un producto o línea de productos, basándose en un estudio de mercado y analizando su viabilidad financiera, técnica y logística.

2.3. COMPETENCIAS

- C2 - Elaborar estudios de mercado sobre productos o líneas de productos.
- C3 - Diseñar la estrategia de marketing a partir de los estudios de mercado realizados o disponibles.
- C4 - Dar trazabilidad y seguimiento a un plan de marketing y corregir las desviaciones o incumplimientos detectados.

2.4. COMPETENCIAS TRANSVERSALES

- CT9 - Desarrollar habilidades de comunicación y empatía en las relaciones interpersonales y en el trabajo en equipo. TIPO: Competencias.

2.5. RESULTADOS DE APRENDIZAJE ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Conocimientos o contenidos (CN):

- Contenidos dirigidos a comprender que la obtención de ventajas competitivas se convierte en la piedra angular de cualquier organización.
- Conocimientos sobre el estudio de las necesidades del cliente, la segmentación de mercados, el desarrollo del marketing mix, las estrategias de venta y postventa, así como las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías en este aspecto.

Habilidades o destrezas (H):

- Utilizar el marketing en creador como generador de valor para el cliente convirtiéndose en una función fundamental que hace posible la creación de ventajas competitivas sostenible en el tiempo.

- Comprender las principales ventajas competitivas en el ámbito comercial de su dimensión internacional.

Competencias (C):

- Analizar con detalle todas las implicaciones que tiene la dirección comercial dentro de la operativa organizacional.
- Competencia para convertir el marketing empresarial en una fuente de creación de valor en cualquier departamento organizativo.
- Competencia en la Utilización de las nuevas tecnologías al servicio de las técnicas de comercialización digital, marketing online...

3



Contenidos de la asignatura

3.1. PROGRAMA**TEMA 1. PROCESOS DE COMUNICACIÓN DIRECTIVA Y EJECUTIVA**

- 1.1. La comunicación como competencia estratégica del directivo.
- 1.2. Competencias interpersonales para una comunicación directiva eficaz
- 1.3. Comunicación no verbal y presencia ejecutiva
- 1.4. Comunicación persuasiva, credibilidad e influencia
- 1.5. Oratoria directiva y presentaciones ejecutivas de alto impacto
- 1.6. Comunicación ejecutiva en la toma de decisiones
- 1.7. Feedback y comunicación en situaciones difíciles, de presión e incertidumbre
- 1.8. Comunicación directiva en entornos digitales y mediados por la inteligencia artificial.

TEMA 2. COMUNICACIÓN INTERCULTURAL EN ENTORNOS INTERNACIONALES Y DIVERSOS

- 2.1. Cultura y comportamiento organizativo en contextos internacionales.
- 2.2. Diferencias culturales y su impacto en los procesos de comunicación.
- 2.3. Comunicación de alto y bajo contexto, percepción del tiempo, jerarquía y relaciones

profesionales.

- 2.4. Principales marcos de análisis intercultural y sus aplicaciones directivas.
- 2.5. Inteligencia cultural y adaptación del comportamiento comunicativo.
- 2.6. Estereotipos, prejuicios y sesgos culturales.
- 2.7. Diversidad, igualdad y no discriminación en la comunicación organizativa.
- 2.8. Comunicación inclusiva y accesibilidad.
- 2.9. Ética y responsabilidad en la comunicación intercultural.

TEMA 3. INFLUENCIA, PERSUASIÓN, NEGOCIACIÓN Y GESTIÓN DE CONFLICTOS

- 3.1. Comunicación, poder, autoridad e influencia en las organizaciones.
- 3.2. Persuasión e influencia en la comunicación directiva.
- 3.3. Generación de confianza y compromiso.
- 3.4. Principios y procesos de negociación.
- 3.5. Influencia de las diferencias culturales en los procesos de negociación.
- 3.6. Conflicto organizativo: naturaleza y tipología.
- 3.7. Estilos y estrategias de gestión del conflicto.
- 3.8. Gestión de desacuerdos y conversaciones de alto nivel de exigencia.
- 3.9. Negociación y toma de decisiones en entornos multiculturales y digitales.

SEGUNDA PARTE: LIDERAZGO DIRECTIVO

TEMA 4. LIDERAZGO DIRECTIVO EN ENTORNOS INTERNACIONALES, DIGITALES Y COMPLEJOS

- 4.1. Concepto y evolución del liderazgo.
- 4.2. Dirección, gestión y liderazgo: diferencias y complementariedad.
- 4.3. Competencias directivas en entornos globales, digitales y cambiantes.
- 4.4. Principales enfoques y estilos de liderazgo: situacional, transformacional, adaptativo y compartido.
- 4.5. Liderazgo y toma de decisiones estratégicas.
- 4.6. *Global mindset* y competencias para el liderazgo internacional.
- 4.7. Liderazgo digital y *e-leadership*.
- 4.8. Inteligencia artificial y nuevas competencias directivas.
- 4.9. Liderazgo responsable, ética y actitud de servicio.

TEMA 5. LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS INTERNACIONALES, DIVERSOS Y DISTRIBUIDOS

- 5.1. De los grupos a los equipos de alto rendimiento.
- 5.2. Características y retos de los equipos internacionales y multiculturales.
- 5.3. Dirección de equipos presenciales, virtuales e híbridos.
- 5.4. Confianza, cohesión y seguridad psicológica.
- 5.5. Motivación, compromiso y rendimiento individual y colectivo.
- 5.6. Desarrollo y aprovechamiento del talento.
- 5.7. Comunicación, coordinación y toma de decisiones en equipos distribuidos.
- 5.8. Liderazgo inclusivo y gestión de la diversidad.
- 5.9. Tecnología e inteligencia artificial aplicadas a la dirección de equipos.

TEMA 6. LIDERAZGO ESTRATÉGICO ANTE EL CAMBIO Y LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

- 6.1. El papel del líder en contextos de incertidumbre, cambio y transformación.
- 6.2. Liderazgo estratégico y alineación entre estrategia, decisiones y actuación.
- 6.3. Comunicación de la visión, el propósito y la estrategia.
- 6.4. Construcción de sentido y alineación organizativa ante el cambio.
- 6.5. Comunicación, confianza, emociones y resistencia al cambio.
- 6.6. Liderazgo de los procesos de transformación organizativa.
- 6.7. Liderazgo de la adopción tecnológica y de la inteligencia artificial.
- 6.8. Información, tecnología y toma de decisiones directivas.
- 6.9. Riesgos éticos y humanos de la digitalización.
- 6.10. Liderazgo responsable ante la transformación tecnológica.

3.2. BIBLIOGRAFÍA, RECURSOS Y ENLACES

➤ BIBLIOGRAFÍA

- Agazu, B. G., Kero, C. A., & Debela, K. L. (2025). Transformational leadership and firm performance: A systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14, Article 29. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00476-x>
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment

and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335–371. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>

- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Chen, W., & Zhang, J.-H. (2023). Does shared leadership always work? A state-of-the-art review and future prospects. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 51–66. <https://doi.org/10.1108/JWAM-09-2022-0063>
- Chughtai, M. S., Syed, F., Naseer, S., & Chinchilla, N. (2024). Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efficacy. *Current Psychology*, 43(33), 27262–27281. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04669-z>
- Cialdini, R. B. (2021). *Influence, new and expanded: The psychology of persuasion*. Harper Business.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (3rd ed.). Penguin Books.
- Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2020). *Competing in the age of AI: Strategy and leadership when algorithms and networks run the world*. Harvard Business Review Press.
- Lamovšek, A., Radević, I., Mohammed, S. S., & Černe, M. (2025). Beyond the office walls: Work design configurations for task performance across on-site, hybrid and remote forms of work. *Information Systems Journal*, 35(1), 279–321. <https://doi.org/10.1111/isj.12542>
- Ling, X., Lo, Y. T., Wu, T., Thoo, A. C., & He, T. (2025). Leadership in the digital age: Leveraging AI-enhanced training for peak performance. In W. Chen et al. (Eds.), *Selected proceedings from the 2nd International Conference on Intelligent Manufacturing and Robotics, ICIMR 2024, 22–23 August, Suzhou, China* (pp. 191–197). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-96-3949-6_14
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Meyer, E. (2014). *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business*. PublicAffairs.

- Sposato, M. (2024). Leadership training and development in the age of artificial intelligence. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 38(4), 4–7. <https://doi.org/10.1108/DLO-12-2023-0256>
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690–709. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.85>
- Stone, D., Patton, B., & Heen, S. (2023). *Difficult conversations: How to discuss what matters most* (3rd ed.). Penguin Books.

➤ **RECURSOS:**

- Alfonso Mellado, Carlos L. (2015). *Negociación en la empresa*. Tirant lo Blanch.
- Alonso Puig, Mario. (2004). *Madera de líder*. Leader Summaries.
- Ballenato Prieto, Guillermo. (2013). *Comunicación eficaz*. Pirámide.
- Cadenas, Hugo. (2024). La organización de las organizaciones sociales. RIL Editores.
- Calicchio, Stefano. (2016). *La negociación en cuatro pasos*. Stefano Calicchio.
- Calvo Soler, Raúl. (2015). *Mapeo de conflictos*. Gedisa.
- Cherniss, Cary. (2023). *Liderazgo emocional*. Kairós.
- García del Junco, Julio. (2016). *Habilidades directivas*. Pirámide.
- Jiménez Bautista, Francisco. (2019). *Gestión de conflictos*. Dykinson.
- Martínez Marcos, Ángel. (2020). *Conversaciones poderosas*. Kolima Books.
- Palmer, Russell E.. (2007). Liderazgo contextual. Leader Summaries.
- Peña Acuña, Beatriz. (2016). Dirección de comunicación y habilidades directivas. Dykinson.
- Reciniello, Shelley. (2015). *El líder consciente*. LID.
- Saieh Mfena, Cristián. (2019). *Negociación*. Ediciones UC.

- Torralba Roselló, Francesc. (2018). *Liderazgo ético*. PPC.

4



Indicaciones metodológicas

La asignatura se desarrollará a través de los siguientes métodos y técnicas generales, que se aplicarán diferencialmente según las características propias de la asignatura:

5



Evaluación

La evaluación es un componente fundamental de la formación del alumno. Está compuesta por un examen final escrito y la evaluación continua, que consta de ejercicios y actividades evaluables.

La evaluación de esta asignatura se realiza mediante la media del examen (valorado en un 60%) y la realización de un trabajo obligatorio individual (con valor del 40%).

- Examen (60 % de la nota final)

La superación de dicho examen constituye un requisito indispensable para la superación de la asignatura. El alumno deberá tener en el examen al menos un 5 para poder realizar la ponderación de notas. El alumno con nota inferior se considerará suspenso. El alumno dispondrá de dos convocatorias de examen por curso académico.

No se guardará la nota del examen, si éste estuviera aprobado, para una convocatoria posterior.

- Trabajo obligatorio (40% de la nota final)

La superación del trabajo constituye un requisito indispensable para la superación de la asignatura. El alumno deberá tener en el trabajo al menos un 5

para poder realizar la ponderación de notas. El alumno con nota inferior se considerará suspenso. En el caso de tener el trabajo obligatorio superado y no aprobar el examen, se guardará su nota hasta la segunda convocatoria de examen perteneciente al curso académico actual.

No se admitirán trabajos fuera de la fecha límite de entrega, que será comunicada al alumno con suficiente antelación. Con la no presentación del trabajo obligatorio se considerará suspenso la asignatura, independientemente de la nota obtenida en el examen.

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES EVALUABLES	PROPORCIÓN
Trabajo obligatorio	40%
Examen parcial	0%
Ejercicios formativos	0%
Actividades varias	0%
Lectura de un libro	0%
Test autoevaluación	0%
Prácticas con ordenador	0%
Participación en debates	0%
Exposición del trabajo	0%
Examen final escrito	60%
TOTAL	100%

Criterios de calificación de la evaluación continua

Los criterios para la evaluación del trabajo obligatorio se presentan en la siguiente tabla, donde se resumen los aspectos a valorar y el porcentaje que representa cada uno de los mismos:

COMPONENTES EVALUABLES	PROPORCIÓN
------------------------	------------

Contenidos generales	10%
Temas de especialidad	75%
Otras aportaciones	15%
TOTAL	100%

Los criterios para la evaluación de la evaluación continua son los siguientes:

ASPECTO DEL TEXTO	CARACT. POSTIVAS	1	0,75	0,5	0,25	0	CARACT. NEGATIVAS
Estructura (orden lógico)	Bien organizado						Sin orden, índice o esquema
Formato	Adecuado						Inadecuado
Objetivos	Fundamentados y claros						No se especifican
Expresión escrita	Corrección gramatical y ortografía						Incorrección y faltas
Metodología	Bien expuesta						Mal o no se explica
Bibliografía	Se utiliza la necesaria						No hay indicios de ello
Terminología	Adecuado uso						Uso inadecuado
Análisis	Corrección						Incorrección
Interpretación	Rigurosa						Defectuosa o inexistente
Conclusión	Existe, clara y correcta						Confusa, errada o ausente
Argumentación	Coherente y acertada						Afirmaciones poco coherentes

Los criterios para la evaluación de una exposición oral individual realizada por teléfono o mediante charla interactiva son los siguientes:

DESTREZAS Y ACTITUDES	PROPORCIÓN
Capacidad de observación	0%
Capacidad para captar expectativas y deseos ajenos	0%

Integración en el grupo	0%
Expresión verbal	0%
Capacidad de exponer	0%
Control del tiempo	0%
Dominio del tema	0%
Organización	0%
Rigor académico	0%
Presentación adecuada (palabras, gestos, posturas, atuendo, etc.)	0%
Capacidad para integrar aportaciones, correcciones, etc.	0%
TOTAL	100%

6



Apoyo tutorial

Para el apoyo tutorial, el alumno tendrá a su disposición un equipo docente encargado de acompañar al alumno durante toda su andadura en el proceso formativo, prestando una atención personalizada al alumno. Sus funciones están claramente diferenciadas complementándose al mismo tiempo. Las personas principales de este acompañamiento tutorial son:

- **Orientador Académico Personal:** encargado de planificar al alumno el estudio de la asignatura en función del tiempo disponible, incluso realiza nuevas planificaciones ajustándose a nuevos periodos marcados por el alumno según sus circunstancias personales y familiares. Otra de sus funciones es la de realizar un seguimiento del estudio del alumno, así como de dar al alumno información de carácter general necesaria en su proceso formativo.
- **Profesor docente:** encargado de resolver todas las dudas específicas de la asignatura y de informar al alumno de todas las pautas que debe seguir para realizar el estudio de la asignatura.

El alumno dispondrá de un horario de tutorías para contactar con estas figuras durante toda su formación académica. La información sobre el horario la encontrará el alumno en la plataforma virtual.

Horario de tutorías de la asignatura: En relación a los horarios de atención en tutorías para consultas, aclaración de dudas, revisiones de trabajos y exámenes, etc., el profesor informará en la plataforma Blackboard de las franjas en las que tenga disponibilidad, pudiendo variar de un cuatrimestre a otro y también durante los meses de verano. Todo ello será informado oportunamente y con suficiente antelación a través del Campus Virtual.

Herramientas para la atención tutorial: Plataforma Blackboard, atención telefónica.

7



Horario de la asignatura y Calendario de temas

Horario de la asignatura: El alumno deberá consultar los horarios de clases de la asignatura en el apartado correspondiente dentro de la página web de la UCAV: www.ucavila.es. Igualmente, se informará de ellos en la Plataforma Blackboard.

El peso de cada unidad formativa dentro de cada asignatura queda determinado en el cronograma por el tiempo dedicado a la misma. El alumno deberá acometer el estudio marcado por la herramienta de planificación utilizada en el campus virtual, después de la planificación realizada con su tutor. A continuación, se muestra una tabla con las unidades didácticas que componen la asignatura y las unidades de tiempo que se requieren para su estudio.

UNIDADES DIDÁCTICAS	UNIDAD DE TIEMPO	HORAS DEDICACIÓN
Unidad 1	16,67	25 HORAS
Unidad 2	16,67	25 HORAS
Unidad 3	16,67	25 HORAS
Unidad 4	16,67	25 HORAS

Unidad 5	16,67	25 HORAS
Unidad 6	16,67	25 HORAS
TOTAL	100	150

El plan de trabajo y las semanas son orientativos, pudiendo variar ligeramente, dependiendo de la evolución del alumno durante las distintas sesiones.