



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE
2026 - 2027

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Liderazgo y Cambio
Código	E000011603
Título	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) por la Universidad Pontificia Comillas [MBA 21]
Impartido en	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) [Primer Curso]
Nivel	Posgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	2,0 ECTS
Carácter	Obligatoria
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Responsable	José Manuel López García-Silva (jose.lopez@icade.comillas.edu)
Horario de tutorías	cita por e mail
Descriptor	Liderazgo en la organización: entrenamiento en habilidades y conductas directivas orientadas al desarrollo del liderazgo (persuasión e influencia sobre las personas en la organización, poder, gestión de equipos profesionales); al análisis de problemas y a la toma de decisiones; y a la gestión del cambio en la empresa.

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	José Manuel López García-Silva
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	jose.lopez@icade.comillas.edu

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura
Aportación al perfil profesional de la titulación
Nuestra sociedad es cada vez más avanzada, con una población mayormente cualificada, con procesos productivos más sofisticados, donde el talento, la innovación, la integración de la diversidad y el cambio continuo son una necesidad perentoria. Esta realidad demanda un mejor liderazgo, siendo el ámbito de la gestión empresarial al que se dirige nuestra titulación, un frente de vanguardia en este proceso socio-evolutivo. La asignatura de Liderazgo viene a complementar las competencias específicas de naturaleza técnica que proporciona la titulación, con otras psicológicas y sociales, de naturaleza transversal, que resultan decisivas para el éxito en las organizaciones. Así, la comprensión del comportamiento humano y el modo de movilizar a las personas se convierte en una habilidad de alto valor para la gestión. En este contexto el estudiante hallará en la asignatura una base conceptual e instrumental para su futuro desarrollo profesional, incluyendo sus propias capacidades emocionales e interpersonales, así como las de sus futuros colaboradores. Se adopta un punto de vista sistémico buscando la comprensión multidisciplinar del liderazgo como fenómeno de naturaleza biológica, psicológica, grupal, organizacional y social. Los estudiantes reflexionan de manera individual y colectiva acerca de sus vivencias en



relación a los contenidos, los recursos audiovisuales y los ejercicios prácticos (casos, problemas, cuestionarios...) planteados. Dicha reflexión tiene como objeto su aplicación a la gestión empresarial y al desarrollo personal como líderes, proporcionando una sólida base conceptual como anclaje de la praxis y el desarrollo profesional ulterior. La asignatura hace un recorrido por diversos hitos en la investigación sobre el liderazgo y los fenómenos asociados al mismo, proporcionando a los estudiantes diversos recursos prácticos y conceptuales.

Prerrequisitos

Ninguno.

Competencias - Objetivos

Competencias

GENERALES

CG05	Capacidades interpersonales de escuchar, negociar y persuadir y de trabajo en equipos multidisciplinares para poder operar de manera efectiva en distintos cometidos, y, cuando sea apropiado, asumir responsabilidades de liderazgo en la organización empresarial.
CG06	Compromiso ético en la aplicación de valores morales y los de la organización frente a dilemas éticos y de responsabilidad social corporativa.
CG07	Capacidad de gestión del tiempo con el objetivo de mejorar la efectividad personal y del equipo dentro del marco de las organizaciones empresariales, su entorno y su gestión.
CG08	Razonamiento crítico y argumentación acorde con la comprensión del conocimiento y del saber sobre las organizaciones empresariales, su contexto externo y su proceso de administración y dirección.
CG09	Capacidad de aprendizaje autónomo para seguir formándose para aprender a aprender las habilidades cognitivas y los conocimientos relevantes aplicados a la actividad profesional y empresarial.

ESPECÍFICAS

CE06	Aptitud y disposición para adquirir y desarrollar las capacidades de comunicación, negociación, y gestión de personas y equipos necesarias para poder asumir el liderazgo de organizaciones empresariales.
-------------	--

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos

TEMA 1: El concepto de liderazgo: evolución reciente y futuro previsible.

TEMA 2: Diagnóstico del punto de partida. Marcos de diagnóstico: análisis de campo de fuerzas (*Force Field Analysis*), modelo de las 7-S, mapa de grupos de interés (*Stakeholder Mapping*), cultura organizativa y caleidoscopio del cambio (*Change Kaleidoscope*).

TEMA 3: Tipos de cambio estratégico: evolución, adaptación, revolución y recuperación (*turnaround*).

TEMA 4: Roles y estilos de liderazgo estratégico. Habilidades y competencias de liderazgo (marcos de evaluación directiva).



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

TEMA 5: Palancas del cambio.

TEMA 6: Liderazgo y ética. Liderazgo ético en las organizaciones. Ética, gobernanza e inteligencia artificial responsable.

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

Lecciones de carácter expositivo. Exposición en que el profesor explica las nociones básicas, con la participación activa y colaborativa de los alumnos. Incluirá presentaciones dinámicas y la participación por medio de actividades diversas, como visionados de materiales audiovisuales o lecturas de artículos o informaciones pertinentes. Se apoyan en medios audiovisuales

Ejercicios y resolución de casos y problemas. Lectura y resolución de casos que permitan aplicar en la práctica los conocimientos teóricos adquiridos y favorezcan el desarrollo de la comprensión de los modelos teóricos y su capacidad para argumentar sus decisiones. A partir de una lectura, el estudio de un caso, un test de autodiagnóstico de una habilidad o capacidad, o cualquier otro material que suponga la aplicación práctica o teórica de los contenidos de la materia. Los casos serán adaptados a la asignatura, en la mayor medida posible, con el objeto de entrenar al alumno en la resolución de problemas reales y en la adquisición de reflejos de reacción a situaciones y planteamientos inesperados.

Trabajos individuales y en equipo, en el aula y fuera del aula.

Discusiones de clase en la que se espera la participación activa de los alumnos y sus contribuciones a la calidad de la discusión y a los objetivos de aprendizaje de la asignatura sobre la base de una reflexión inteligente y madura sobre los contenidos de la materia y su aplicación práctica

Sesiones con ponentes invitados que nos transmitirán su experiencia en materia de liderazgo a lo largo de sus exitosas carreras profesionales. En contrapartida a la amable dedicación de su tiempo, esperamos por parte de los alumnos una activa participación en el tiempo de preguntas y respuestas.

Metodología Presencial: Actividades

Lecciones de carácter expositivo. Exposición en que el profesor explica las nociones básicas, con la participación activa y colaborativa de los alumnos. Incluirá presentaciones dinámicas y la participación por medio de actividades diversas, como visionados de materiales audiovisuales o lecturas de artículos o informaciones pertinentes. Se apoyan en medios audiovisuales.

CG08, CG09, CE05, CE06

Ejercicios y resolución de casos y problemas. Lectura y resolución de casos que permitan aplicar en la práctica los conocimientos teóricos adquiridos y favorezcan el desarrollo de la comprensión de los modelos teóricos y su capacidad para argumentar sus decisiones. A partir de una lectura, el estudio de un caso, un test de autodiagnóstico de una habilidad o capacidad, o cualquier otro material que suponga la aplicación práctica o teórica de los contenidos de la materia. Los casos serán adaptados a la asignatura, en la mayor medida posible, con el objeto de entrenar al alumno en la resolución de problemas reales y en la adquisición de reflejos de reacción a situaciones y planteamientos inesperados.

CG05, CG06, CG08,
CG07, CE05, CE06



Metodología No presencial: Actividades

Lectura y resolución de casos prácticos necesarios para poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos y fomentar el desarrollo de la comprensión de los modelos teóricos, así como la capacidad de debatir y justificar decisiones. A partir de una lectura, estudios de caso, pruebas de autodiagnóstico de competencias o habilidades, o cualquier otro material que implique la aplicación práctica o teórica de los contenidos de la asignatura.

Los casos se adaptarán, en la medida de lo posible, a la materia objeto de estudio con el fin de capacitar a los estudiantes en la resolución de problemas reales y en la adquisición de reflejos y capacidades de respuesta ante situaciones y planteamientos inesperados.

Estudio individual y/o en grupo y lectura organizada. Se trata de un trabajo individual esencial que los alumnos deben realizar para hacer un correcto seguimiento del desarrollo del curso a través todas sus actividades formativas.

CG08, CG09, CG07, CE06

CG08, CG09, CG07, CE05,
CE06

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES		
Presentaciones orales de temas, casos, ejercicios y trabajos	Simulaciones, juegos de rol, dinámicas de grupo	
16.00	6.00	
HORAS NO PRESENCIALES		
Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos	Estudio individual y lectura organizada	Aprendizaje colaborativo
10.00	10.00	7.00
CRÉDITOS ECTS: 2,0 (49,00 horas)		

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

El uso de IA para crear trabajos completos o partes relevantes, sin citar la fuente o la herramienta o sin estar permitido expresamente en la descripción del trabajo, será considerado plagio y regulado conforme al Reglamento General de la Universidad.

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Exámen final	Adecuada respuesta a un caso, demostrando el conocimiento de los contenidos de la asignatura y la capacidad de aplicarlos a una situación empresarial, con criterio de negocio, con un fundamento ético y con la madurez esperada de una alumno/a de un MBA	50 %



Proyecto en grupo	Profundidad de la investigación, calidad de los materiales presentados y desempeño del equipo en la presentación oral de su trabajo al resto de la clase	30 %
Participación en clase	Participación activa en las discusiones de clase	20 %

Calificaciones

EN LA EVALUACIÓN:

- Todos los criterios de evaluación se establecen entre 1 y 10 antes de la aplicación de los pesos correspondientes.
- La nota final no requiere un resultado mínimo en ninguno de los criterios evaluativos previos.
- Respecto a los trabajos del alumno, el plagio puede penalizar la nota final del mismo dependiendo de la frecuencia y gravedad de la infracción.
- Cuando los alumnos tengan dispensa de escolaridad la evaluación se realizará mediante un examen con pleno peso sobre la nota final.
- En caso de suspender la recuperación tendrá lugar mediante un examen con pleno peso en la nota final.

USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL:

se aplicará el Nivel 2 de la escala AI Assessment Scale (Perkins, Furze, Roe & MacVaugh, 2024), correspondiente a la categoría AI Planning. Esto significa que se autoriza el uso de herramientas de inteligencia artificial (por ejemplo, Elicit, ChatGPT, Scholar AI o LMNotebook) exclusivamente en fases concretas e iniciales de los diferentes procesos de trabajo grupal, relacionadas con la búsqueda preliminar de información para desarrollar las preguntas e hipótesis iniciales generación de ideas, facilitar la comprensión de textos complejos y diseñar presentaciones para la comunicación de resultados. El profesorado podrá requerir entregas parciales del trabajo/actividades de aprendizaje/informe de consultoría, así como la defensa oral de los proyectos, con el fin de verificar la autoría real de los contenidos y asegurar el aprendizaje por parte del grupo. En las tareas en las que esté permitido utilizar IA, el alumnado deberá documentar de forma clara y detallada: El nombre de la herramienta utilizada (por ejemplo, GPT, Elicit, Scholar AI); El prompt o consulta realizada; La sección del trabajo en la que se empleó la IA; El modo en que se reformuló o reelaboró el contenido generado.

IMPORTANTE: No se permite incorporar texto generado por IA directamente en los productos finales evaluables. La IA puede utilizarse como herramienta de apoyo durante el proceso de elaboración, pero no puede sustituir la producción académica propia.

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2023). *Exploring strategy: Text and cases* (13th ed.). Pearson.

Northouse, P.G. (2025). *Leadership: Theory and Practice* (10th edition). SAGE Publications.

Bibliografía Complementaria

McKinsey & Co. (2024, September 10). *What's leadership*. McKinsey Quarterly. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-leadership>

Sternfels, R.; Pachthod, D.; Strovink, K. and Howard, W. (2024, October 22). The art of 21st-century leadership. From succession planning to



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2026 - 2027

building a leadership factory.