



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Liderazgo y Cambio/Leadership and Change
Código	E000010588
Título	Grado en Análisis de Negocios / Business Analytics por la Universidad Pontificia Comillas
Impartido en	Grado en Análisis de Negocios/Business Analytics y Grado en Derecho [Quinto Curso]
Nivel	Reglada Grado Europeo
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	3,0 ECTS
Carácter	Optativa (Grado)
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Responsable	María José Martín Rodrigo
Horario	Consultar a tal efecto los horarios de los diferentes grupos y titulaciones en los que se imparte.
Horario de tutorías	Solicitar cita previa por email
Descriptor	Aproximación realista y práctica de los alumnos al ejercicio del liderazgo en las organizaciones. Se pone el foco sobre el concepto de liderazgo, las fuentes de poder e influencia, potestad vs. autoridad y, se identifican las claves para conseguir la autoridad. Se analizan también, los hitos esenciales en la investigación y modelos de liderazgo en la organización del siglo XXI. Asimismo, se abordan el desarrollo del liderazgo, incluyendo metodologías de evaluación de competencias directivas y metodologías de desarrollo del liderazgo en las organizaciones (coaching y mentoring), así como las aplicaciones del liderazgo: liderazgo para la gestión de personas, liderazgo para el desarrollo profesional, liderazgo motivacional. Incluye entrenamiento en habilidades y conductas directivas orientadas al desarrollo del liderazgo: persuasión e influencia sobre las personas en la organización, gestión del cambio, dirección y desarrollo de equipos profesionales.

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	María del Pilar Pato Jiménez de Castro
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Alberto Aguilera 23
Correo electrónico	ppato@icade.comillas.edu
Teléfono	

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura
Aportación al perfil profesional de la titulación
Nuestra sociedad avanza con rapidez, implicada en procesos cada vez más digitalizados y sofisticados, donde el talento, la innovación, la integración de la diversidad, la analítica de datos 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-



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

evolutivo. La asignatura de Liderazgo viene a complementar las competencias específicas de naturaleza técnica y tecnológica que proporciona la titulación, con otras psicológicas y sociales, de naturaleza transversal, que resultan decisivas para los procesos de toma de decisiones estratégicas en las organizaciones. La actual revolución tecnológica requiere de especialistas en el tratamiento y análisis de Big Data para aprovechar las oportunidades de negocio. Paralelamente, la comprensión del comportamiento humano y el modo de movilizar a las personas se convierte en una habilidad de alto valor diferenciador del éxito en la gestión empresarial. 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.

Y en clave de formación universitaria ignaciana, esta asignatura pretende: formar líderes que gestionen en las organizaciones, de manera competente, consciente, crítica y compasiva y desde un enfoque transformacional, logrando una sociedad empresarial más humana, más justa que se ponga al servicio de la “Casa Común” de manera integral y sostenible. (Plan Estratégico Comillas 2030. Proyecto C1-CUIDADO DE LA CASA COMÚN inspirado en la Encíclica “Laudato si” (Papa Francisco).; y, Proyecto C2- UNIVERSIDAD COMPROMETIDA con la justicia social en cada una de las actividades universitarias alineándonos con la misión y visión de la Compañía y con la Agenda 2030.

Prerrequisitos

Ninguno. El hecho de que la asignatura se imparta en últimos años de la titulación puede ayudar a afianzar y consolidar la visión de las organizaciones obtenida en los primeros años y el grado de aplicabilidad de los contenidos trabajados.

En clave ignaciana, la asignatura se apoya además en las asignaturas del diploma de habilidades personales y profesionales que se imparte paralelamente al grado en la Facultad de CC.EE y EE y que, refuerzan las competencias de inteligencia emocional necesarias para profundizar en los cinco principios y fundamentos ignacianos: plenitud, alteridad, servicio, gratitud y discernimiento.

Competencias - Objetivos

Competencias

GENERALES

CG04	Capacidad para elaborar proyectos e informes de manera oral y escrita, difundiendo estas ideas a través de canales digitales	
	RA1	Es capaz de buscar y analizar información procedente de fuentes diversas, haciendo un uso eficaz de las herramientas digitales
	RA2	Discierne el valor y la utilidad de diferentes fuentes y tipos de información, contrastándolas, analizándolas críticamente e incorporando valoraciones propias.
	RA3	Incorpora la información a su propio discurso, citando adecuadamente las fuentes que utiliza
CG06	Habilidades interpersonales en la sociedad de la información: escuchar, argumentar y debatir	



	RA1	Utiliza el diálogo para colaborar y generar buenas relaciones, escuchando las opiniones de los demás y estableciendo diálogos constructivos
	RA2	Comunica sus ideas de manera efectiva y argumentada
	RA3	Conoce la técnica del debate y la oratoria y sabe emplearla en cuestiones profesionales
CG08	Capacidad crítica y autocrítica en la sociedad de la información	
	RA1	Identifica los supuestos y las limitaciones de métodos y teorías
	RA2	Identifica, establece y contrasta hipótesis, variables y resultados de manera lógica y crítica
	RA3	Es capaz de construir un discurso propio, en un contexto de intercambio de opiniones.
CG09	Compromiso ético en la sociedad de la información	
	RA1	Persigue la excelencia en las actuaciones profesionales
	RA2	Se preocupa por las consecuencias que su actividad y su conducta pueden tener para los demás
	RA3	Incorpora en su discurso y en sus propuestas de actuaciones, las consecuencias que las mismas pueden tener para los distintos stakeholders de una organización global
CG11	Capacidad para aprender y trabajar autónomamente en la sociedad de la información	
	RA1	Es capaz de recopilar, preparar y ampliar información con carácter previo a su participación en actividades que implican la construcción de un discurso propio argumentado o la propuesta de soluciones innovadoras a un problema
	RA2	Realiza sus trabajos y su actividad necesitando sólo unas indicaciones iniciales y un seguimiento básico, poniendo en práctica las habilidades necesarias para la investigación independiente
	RA3	Busca y encuentra recursos adecuados para sostener sus actuaciones y realizar sus trabajos
ESPECÍFICAS		
CE03	Identificar y resolver los dilemas éticos y de sostenibilidad que se presentan en los procesos de toma de decisiones inherentes a la actividad empresarial, reconociendo la complejidad que en la respuesta a dichos dilemas aporta un entorno digitalizado y global, con base en valores éticos y morales universales que se materializan en instrumentos de gestión y planificación estratégica	
	RA1	Es capaz de conectar la Ética y la RSE con elementos tales como la Estrategia, el Marketing, la Dirección Financiera y la Gestión de Personas en la organización
	RA2	Es capaz de aplicar enfoques y herramientas de gestión para abordar el impacto social y ambiental de su actividad empresarial, tanto a escala local como global.



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

	RA3	Es capaz de reconocer los dilemas éticos esenciales relacionados con la analítica de datos masivos, con énfasis en aquellos aspectos vinculados con la protección de datos y la privacidad
CEO06	Conocer y practicar las capacidades de comunicación, negociación, y gestión de personas y equipos necesarias para poder asumir el liderazgo de organizaciones empresariales y la gestión del cambio en un mundo digitalizado	
	RA1	Comprende y aplica los modelos de liderazgo situacional y transformacional
	RA2	Reconoce nuevos modelos de liderazgo basados en competencias emocionales e interpersonales
	RA3	Conoce herramientas de analítica de datos orientadas a la identificación y evaluación de la capacidad de negociación dentro de una organización
	RA4	Comprende las claves de la implantación exitosa del cambio en la organización y es capaz de diseñar actividades y procesos para lograrla
CEO07	Conocer y comprender las claves del coaching ejecutivo, orientados al desarrollo de nuevas competencias cuyo ejercicio permita al directivo una gestión de equipos exitosa	
	RA1	Reconoce y valora la dimensión emocional y relacional de las organizaciones, lo que permite avanzar en el autoconocimiento y en la comprensión de otros.
	RA2	Conoce las competencias clave del Coaching Ejecutivo, sus diferentes pilares y herramientas y los distintos tipos de coaching para adaptarse a las necesidades cambiantes de las organizaciones

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos

Concepto de Liderazgo

Inteligencia Emocional

Liderazgo Situacional

Liderazgo Transformacional

Gestión del Cambio

Liderazgo y Dirección de Equipos

Desarrollo de Liderazgo

BLOQUE 1: CONCEPTO DE LIDERAZGO

Tema 1: LIDERAZGO: ORIGEN EVOLUTIVO DEL LIDERAZGO

1.1 Concepto de Liderazgo y Características de los individuos que lideran

1.2 Liderar para influir: Potestad, Autoridad y fuentes de influencia



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

Tema 2: EVOLUCIÓN TEÓRICA: DE LOS RASGOS A LA TRANSFORMACIÓN

2.1 Teoría de los Rasgos (1920-50)

2.2 Teorías basadas en el Comportamiento (1950-60)

2.3 Teorías Situacionales o de Contingencias (1970-80)

2.4 Teorías Emergentes (1980-90)

Tema 3. LIDERAZGO, EMOCIÓN Y NEUROCIENCIA

3.1 Emociones básicas y su impacto en el desempeño individual

3.2 Inteligencia Intrapersonal: autoconocimiento y regulación emocional

3.3 Competencias emocionales básicas: escucha, empatía y asertividad

BLOQUE 2: MODELOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

Tema 4: LIDERAZGO SITUACIONAL

4.1 Madurez personal y/o profesional

4.2 Liderazgo de tarea vs. liderazgo de relación

4.3 Estilos de liderazgo y sus resultados

Tema 5: MOTIVACIÓN HUMANA

5.1 Claves de motivación humana

5.2 ¿QUE motiva a las personas? Teorías de Motivación basadas en las necesidades (*Maslow, Herzberg*)

5.3 ¿COMO motivar a las personas? Teorías de Motivación basadas en el proceso motivador (*Liderazgo transformacional, teoría de las expectativas*)

BLOQUE 3: PERSPECTIVA SOCIAL Y ORGANIZACIONAL

Tema 6: GESTIÓN DEL CAMBIO

6.1 Cambio Organizativo: naturaleza y claves de implementación

6.2 Resistencias al cambio: tipologías y pautas de intervención

6.3 Modelos Teóricos relevantes para la gestión del cambio

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

- La participación activa en el aula constituye el pilar fundamental tanto en las explicaciones teóricas como en la realización de



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE
2025 - 2026

prácticas.

- Son constantes los trabajos prácticos tanto de carácter individual como grupales.
- Las distintas entregas se realizarán en tiempo y forma siguiendo los parámetros que previamente se expliquen.

Uso de herramientas de inteligencia artificial en la asignatura

En esta asignatura, se aplicará el Nivel 2 (Planificación con IA) según la Escala de Evaluación de IA propuesta por Perkins, Furze, Roe y MacVaugh (2024). Este nivel permite el uso estratégico de herramientas de inteligencia artificial para apoyar el pensamiento crítico, la planificación y la generación de ideas, sin sustituir la autoría ni la responsabilidad intelectual del estudiante. En este marco, se fomentará el uso eficaz de la IA como recurso para profundizar en el conocimiento de contextos históricos, figuras significativas y movimientos culturales, así como para fomentar la ideación y la síntesis. Además, se realizarán actividades grupales evaluables en clase con la ayuda de herramientas de IA. Las actividades de evaluación estarán diseñadas para evaluar la capacidad del estudiante para analizar, evaluar y adaptar críticamente el contenido generado con inteligencia artificial.

Específicamente, se permitirá el uso de herramientas de IA en los siguientes contextos de aprendizaje:

Investigación web: Se utilizarán herramientas de IA para apoyar las actividades de clase destinadas a buscar, contrastar y sintetizar información relacionada con los temas y preguntas clave del programa del curso. En particular, se realizarán cuatro ejercicios de verificación de datos que se resolverán en grupo con la ayuda de IA.

Generación de ideas y lluvia de ideas: Se permitirá el uso de IA como herramienta de estimulación creativa antes del análisis en clase de los temas propuestos en el programa.

El uso de IA en este curso debe entenderse como una herramienta formativa, no como una fuente de respuestas definitivas. Por lo tanto, los estudiantes siempre deberán demostrar su análisis personal, reformulación crítica y apropiación conceptual de cualquier contenido en el que se haya utilizado inteligencia artificial.

- **NOTA:** Sobre el **uso indebido** por parte del alumnado del Chat GPT y/o cualquier otra IAG en todas las actividades de evaluación: será considerado como falta grave, según el Reglamento General de la Universidad, art. 168.2.e: "realización de acciones tendentes a falsear o defraudar los sistemas de evaluación del rendimiento académico". Las consecuencias de ello serán "la expulsión temporal de hasta tres meses o la prohibición de examinarse en la siguiente convocatoria a la imposición de la sanción, en una o en varias asignaturas de las que se encuentre matriculado el alumno, [...] aparte de suponer la calificación de suspenso (0) en la respectiva asignatura, [...] [y] la prohibición de examinarse de esa asignatura en la siguiente convocatoria".

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.

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.



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

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.

Metodología No presencial: Actividades

Trabajos monográficos y de investigación, individuales y colectivos. Tarea de investigación que permitirá la integración de lo aprendido en las sesiones presenciales y su contraste con la realidad de las organizaciones.

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES		
Lecciones de Carácter expositivo	Ejercicios y resolución de casos y de problemas	
15.00	15.00	
HORAS NO PRESENCIALES		
Trabajos monográficos y de investigación, individuales o colectivos	Simulaciones, juegos de rol, dinámicas de grupo	Estudios individual y/o en grupo, y lectura organizada
20.00	15.00	15.00
CRÉDITOS ECTS: 3,0 (80,00 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 o prueba final	Respuestas correctas	50 %
Actividades individuales/grupales para la evaluación del grado de asimilación e integración de contenidos teóricos: Evaluaciones puntuales Resolución de casos Visionados de películas comerciales	Evaluaciones puntuales Resolución de casos: aplicación de conocimientos a la realidad observada, referencias a modelos teóricos concretos, recogida de indicadores de comportamiento, profundidad en el análisis. Visionado de películas comerciales: aplicación de los conocimientos a la realidad observada, referencias a modelos teóricos concretos, recogida de indicadores de comportamiento, profundidad en el análisis.	20 %



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

Participación en clase	Asistencia Participación activa: aportar ideas, preguntar, enriquecer los debates, plantear dudas, favorecer la profundización en los temas abordados, voluntario a las actividades en clase... Actitud positiva: aportación constructiva, respeto por los compañeros, por el profesor y por las normas de la asignatura (puntualidad entradas y salidas, silencio, atención, móviles) Aportación más allá de lo esperado: generar valor aportando experiencias propias, conocimientos complementarios...etc.	10 %
Trabajo individual/grupal sobre una experiencia real de Liderazgo	Profundidad en el análisis Metodología utilizada: diseño de herramientas, muestra objeto de estudio... Originalidad del tema abordado, aportación de valor Estructura	20 %

Calificaciones

EN LA EVALUACIÓN:

- Es necesario aprobar cada elemento de la evaluación por separado para que se apliquen las ponderaciones anteriores
- En relación a los trabajos realizados; el plagio es penalizado ya que constituye una falta grave sancionable de conformidad con lo dispuesto en el art. 168, apartados A.2.e) y 2.B) 5 del Reglamento General de la Universidad. Se considera plagio cualquier trabajo que se copia íntegramente o en parte de una fuente externa (internet, bibliografía, compañero de la Universidad...) sin que se haya citado adecuadamente
- Con alumnos que tienen dispensa de escolaridad: la evaluación se realizará mediante un examen final con un peso del 100% de la nota final
- En la convocatoria extraordinaria: la evaluación se realizará mediante un examen final con un peso del 100% de la nota final

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

Bibliografía Básica

(Orden de temario)

Andrew, J.K., Dominic D.P., Johnson & Mark Van Vugt (2009). The Origins and Evolution of Leadership. Current Biology, 19

Goleman, D. (2001). An EI-Based Theory of Performance (Chapter 3). The Emotionally Intelligent Workplace. Cherniss,



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

C. & Goleman, D. (Eds.) Consortium for Research on Emotional Intelligence

Rock, D. (2009). Managing with the brain in mind. *Strategy+Business*, 56

Goleman, D. & Boyatzis R. (2008). Social science & biology of leadership. *Harvard Business Review*. September

Solomon C. (2003) Transactional Analysis Theory: the basics. *Transactional Analysis Journal*. 33(1)

Herzberg F. (1987) One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review* September-October

Lunenburg F.C. (2012) Power and leadership: an influence process. *International Journal of Management, Business, & Administration* 15(1)

Lunenburg F.C. (2011) Leadership versus Management: A Key Distinction—At Least in Theory. *International Journal of Management, Business, & Administration* 14(1)

Lerstrom Alan C. (2008) Advising Jay: A Case Study Using a Situational Leadership Approach. *NACADA Journal* 28 (2)

Bass B.M. (1990) From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics* 18(3)

Appelbaum S.H., Habashy S., Malo J.L., Shafiq H. (2012) Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development* 31(8)

Toseland R.W., Jones L.V., Gellis Z.D. (2004) Group Dynamics (Chapter 1). Handbook of Social Work with Groups, Garvin Ch. D., Lorraine M., Gutierrez L.M., Galinsky M.J, (Eds.) Guilford Publication

Bandura A. (2002) Selective moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Moral Education* 31(2)

Brown M.E., Treviño L.K. (2006) Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 17

Bibliografía Complementaria

Bibliografía Adicional Complementaria

(Orden de temario)

People Skills Team FME (2014). Understanding Emotional Intelligence. www.free-management-ebooks.com

McAllister L.W., Stachowiak J.G, Baer D.M, Conderman L. (1969) The application of operant conditioning techniques in a secondary school classroom. *Journal of applied behavior analysis* University of Kansas & Lawrence High School, 2(4)

Bandura A. (1989) Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist* 44(9)

Maslow A. H. (1943) A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50

Lunenburg F.C. (2011) Expectancy Theory of Motivation: motivating by altering expectations. *International Journal of Management, Business, & Administration* 15(1)

McCormick M.J, Tanguma J., Sohn López-Forment A. (2002) Extending Self-Efficacy Theory to Leadership: A Review and Empirical Test. *Journal of Leadership Education* 1(2)



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

Prochaska J.O., Norcross J.C. & Diclemente C.C. (2013) Applying the stages of change. *Psychotherapy in Australia* 19(2)

Burnes B. (2004) Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies* 41(6)

Lewin K. (1944) The Dynamics of Group Action. *Educational Leadership* 1(4)

Babiak P., Hare R. (2007). Who are they? (Chapter 2). Snakes in suits: when psychopaths go to work. Harper College e-Books

En cumplimiento de la normativa vigente en materia de **protección de datos de carácter personal**, le informamos y recordamos que puede consultar los aspectos relativos a privacidad y protección de datos que ha aceptado en su matrícula entrando en esta web y pulsando "descargar"

<https://servicios.upcomillas.es/sedeelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792>