



FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Liderazgo y Gestión del Cambio
Código	DOI-MIT-683
Título	Máster Universitario en Ingeniería de Telecomunicación por la Universidad Pontificia Comillas
Impartido en	Máster Universitario en Ingeniería de Telecomunicación [Segundo Curso] Máster Universitario en Ingeniería de Telecomunicación y Máster en Ciberseguridad [Segundo Curso] Máster Universitario en Ingeniería de Telecomunicación + Máster in Smart Grids [Segundo Curso]
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	3,0 ECTS
Carácter	Obligatoria
Departamento / Área	Departamento de Organización Industrial
Responsable	Cristina Domínguez Soto

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Ignacio Babé Romero
Departamento / Área	Departamento de Organización Industrial
Correo electrónico	ibabe@icai.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Cristina Domínguez Soto
Departamento / Área	Departamento de Organización Industrial
Despacho	D-404 (ICAI)
Correo electrónico	cdominguez@icai.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Miguel Aguirre Jauregui alzo
Departamento / Área	Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)
Correo electrónico	maguirre@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Norma Carolina Verdugo Rojas
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	nverdugo@comillas.edu
Profesor	
Nombre	Raúl Franco Cruzado
Departamento / Área	Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)
Correo electrónico	rfranco@icade.comillas.edu



Profesor

Nombre	Alvaro Romero Chacón
Departamento / Área	Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)
Correo electrónico	aromero@icade.comillas.edu

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura

Aportación al perfil profesional de la titulación

La asignatura tiene como objetivo central dotar a los alumnos de los conocimientos y habilidades necesarias para gestionar equipos humanos en un entorno marcado por constantes dinámicas de cambio y sometido a los condicionantes que implica la integración en una Organización compleja.

Al finalizar el curso los alumnos deben ser capaces de:

- Identificar las situaciones que pueden provocar un cambio en un entorno empresarial y aprender a controlar su impacto.
- Evaluar los riesgos y oportunidades que puede llevar asociado un cambio dentro de una organización.
- Desarrollar técnicas de gestión que minimicen los riesgos ante una situación imprevista.
- Gestionar eficientemente los integrantes de un equipo de desarrollo, tanto a nivel potencial como a nivel emocional.
- Aprender a liderar y a gestionar distintos tipos de perfiles personales y profesionales para regular adecuadamente la cohesión en un grupo de trabajo.
- Resolver situaciones conflictivas dentro que un equipo que puedan modificar la conducta de sus integrantes y puedan afectar al trabajo en desarrollo.
- Conocer y aplicar conceptos básicos de negociación.
- Diagnosticar y diseñar estructuras organizativas sencillas.

Prerrequisitos

No existen prerrequisitos

Competencias - Objetivos

Competencias

GENERALES

CB05	Saber transmitir de un modo claro y sin ambigüedades a un público especializado o no, resultados procedentes de la investigación científica y tecnológica o del ámbito de la innovación más avanzada, así como los fundamentos más relevantes sobre los que se sustentan
CB07	Ser capaces de asumir la responsabilidad de su propio desarrollo profesional y de su especialización en uno o más campos de estudio
CG02	Capacidad para la dirección de obras e instalaciones de sistemas de telecomunicación, cumpliendo la normativa vigente, asegurando la calidad del servicio



CG03	Capacidad para dirigir, planificar y supervisar equipos multidisciplinares
CG05	Capacidad para la elaboración, planificación estratégica, dirección, coordinación y gestión técnica y económica de proyectos en todos los ámbitos de la Ingeniería de Telecomunicación siguiendo criterios de calidad y medioambientales
CG06	Capacidad para la dirección general, dirección técnica y dirección de proyectos de investigación, desarrollo e innovación, en empresas y centros tecnológicos
CG08	Capacidad para la aplicación de los conocimientos adquiridos y resolver problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios y multidisciplinarios, siendo capaces de integrar conocimientos
CG09	Capacidad para comprender la responsabilidad ética y la deontología profesional de la actividad de la profesión de Ingeniero de Telecomunicación
CG10	Capacidad para aplicar los principios de la economía y de la gestión de recursos humanos y proyectos, así como la legislación, regulación y normalización de las telecomunicaciones
CG11	Capacidad para saber comunicar (de forma oral y escrita) las conclusiones- y los conocimientos y razones últimas que las sustentan- a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades

ESPECÍFICAS

CGT02	Capacidad para la elaboración, dirección, coordinación, y gestión técnica y económica de proyectos sobre: sistemas, redes, infraestructuras y servicios de telecomunicación, incluyendo la supervisión y coordinación de los proyectos parciales de su obra aneja; infraestructuras comunes de telecomunicación en edificios o núcleos residenciales, incluyendo los proyectos sobre hogar digital; infraestructuras de telecomunicación en transporte y medio ambiente; con sus correspondientes instalaciones de suministro de energía y evaluación de las emisiones electromagnéticas y compatibilidad electromagnética
--------------	--

Resultados de Aprendizaje

RA01	Identificar las situaciones que pueden provocar un cambio en un entorno empresarial y aprender a controlar su impacto
RA02	Evaluar los riesgos y oportunidades que puede llevar asociado un cambio dentro de una organización
RA03	Desarrollar técnicas de gestión que minimicen los riesgos ante una situación imprevista
RA04	Gestionar eficientemente los integrantes de un equipo de desarrollo, tanto a nivel potencial como a nivel emocional.
RA05	Aprender a liderar y a gestionar distintos tipos de perfiles personales y profesionales para regular adecuadamente la cohesión en un grupo de trabajo
RA06	Resolver situaciones conflictivas dentro que un equipo que puedan modificar la conducta de sus integrantes y puedan afectar al trabajo en desarrollo
RA07	Conocer y aplicar conceptos básicos de negociación
RA08	Diagnosticar y diseñar estructuras organizativas sencillas



BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos

Area de trabajo 1: El cambio en las organizaciones

Tema 1: Gestión del cambio

- 1.1. El cambio en las organizaciones
- 1.2. Los cambios de paradigma en las empresas
- 1.3. Encaje de la Cultura Organizacional y las Estrategias empresariales
- 1.4. Roles y responsabilidades en los cambios dentro de las empresas

Tema 2: Los procesos de cambio

- 2.1. Radiografía de un proceso de cambio o innovación
- 2.2. Modelos explicativos de las dinámicas de cambio en las Organizaciones. (Lewin, Kotter, Khun)
- 2.3. Elementos clave a considerar en los procesos de cambio.
- 2.4. Fases prototípicas en un proceso de cambio organizacional
- 2.5. Disonancia cognitiva
- 2.6. Negociando el cambio en las organizaciones

Area de trabajo 2: Seminario de Liderazgo

SEMINARIO: Liderazgo y gestión de equipos

- 3.1. . El papel del Líder. Introducción al Liderazgo ignaciano
- 3.2. Los valores del Líder
- 3.3. Autoconocimiento
- 3.4. Feedback
- 3.5. Toma de decisiones
- 3.6. Diferentes estilos de liderazgo
- 3.7. Creatividad e Innovación
- 3.8. Misión y visión en las organizaciones

METODOLOGÍA DOCENTE



Aspectos metodológicos generales de la asignatura

Metodología Presencial: Actividades

1. Clase magistral y presentaciones generales (15 horas; 100% presencial). Exposición de los principales conceptos y procedimientos mediante la explicación por parte del profesor. Incluirá presentaciones dinámicas, pequeños ejemplos prácticos y la participación reglada o espontánea de los estudiantes.
2. Resolución en clase de casos prácticos (10 horas; 100% presencial). Resolución de unos primeros casos para situar al alumno en contexto. La resolución correrá a cargo del profesor y los alumnos de forma cooperativa.
3. Resolución y presentación grupal de casos (10 horas; 50% presencial). El profesor planteará pequeños casos que los alumnos resolverán en pequeños grupos en clase y cuya solución discutirán con el resto de grupos.

Metodología No presencial: Actividades

1. Estudio y resolución de casos prácticos fuera del horario de clase por parte del alumno (25 horas; 0% presencial). El alumno debe utilizar e interiorizar los conocimientos aportados en la materia. La corrección a la clase se realizará por parte de alguno de los alumnos o el profesor según los casos.
2. Resolución y presentación grupal de casos (10 horas; 50% presencial). El profesor planteará pequeños casos que los alumnos resolverán en pequeños grupos en clase y cuya solución discutirán con el resto de grupos.
3. Trabajos de carácter práctico individual (15 horas; 0% presencial). Actividades de aprendizaje que se realizarán de forma individual fuera del horario lectivo, que requerirán algún tipo de investigación o la lectura de distintos textos.

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES			
Clase magistral y presentaciones generales	Resolución grupal de problemas	Resolución en clase de problemas prácticos	
15.00	5.00	10.00	
HORAS NO PRESENCIALES			
Trabajos de carácter práctico individual	Trabajo de carácter práctico grupal	Estudio y resolución de problemas prácticos a resolver fuera del horario de clase por parte del alumno	Resolución grupal de problemas
15.00	15.00	25.00	5.00
CRÉDITOS ECTS: 3,0 (90,00 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.

Calificaciones

La nota de la convocatoria ordinaria se calculará ponderando las actividades de la siguiente forma:

Examen de gestión del cambio: 20%



Examen de liderazgo: 20%

Trabajo sobre gestión del cambio: 25%

Trabajo sobre liderazgo: 25%

Participación en clase: 10%

Para aprobar la asignatura la nota de la convocatoria ordinaria ha de ser igual o superior a 5.0, en caso contrario se realizará la convocatoria extraordinaria.

La nota de la convocatoria extraordinaria se calculará ponderando las actividades de la siguiente forma:

Examen final (convocatoria extraordinaria): 70%

Trabajos sobre gestión del cambio y liderazgo: 20%

Interés y participación: 10%

Ordinaria

La nota de la convocatoria ordinaria se calculará ponderando las actividades de la siguiente forma:

Examen de gestión del cambio: 15%

Examen de liderazgo: 15%

Trabajo sobre gestión del cambio: 15%

Trabajo sobre liderazgo: 30%

Participación en clase: 25%

Para aprobar la asignatura la nota de la convocatoria ordinaria ha de ser igual o superior a 5.0, en caso contrario se realizará la convocatoria extraordinaria.

Extraordinaria

La nota de la convocatoria extraordinaria se calculará ponderando las actividades de la siguiente forma:

Examen final (convocatoria extraordinaria): 70%

Trabajos sobre gestión del cambio y liderazgo: 20%

Interés y participación: 10%

Normas de uso de la IA

Se permite usar la IA para la parte de documentación, estudio y presentación del trabajo de Gestión del cambio, con las siguientes condiciones:

- La IA puede utilizarse para actividades previas a la tarea, como la lluvia de ideas, la descripción y la investigación inicial. Este nivel se



centra en el uso de la IA para la planificación, las síntesis y la generación de ideas, pero las evaluaciones deben hacer hincapié en la capacidad de desarrollar y refinar estas ideas de forma independiente.

- La IA puede utilizarse para ayudar a completar la tarea, incluida la generación de ideas, la redacción, la retroalimentación y la evaluación. Los estudiantes deben evaluar y modificar críticamente los resultados sugeridos por la IA, demostrando su comprensión.
- En todo caso, el uso de la IA tiene que estar citado y las fuentes verificadas de forma independiente por el alumno.

No se permite el uso de la IA en la parte de Liderazgo al ser una asignatura taller de reflexión personal.

Tampoco se permite el uso de IA en ninguna de las pruebas de examen.

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

Chris Lowney "Heroic Leadership"

Stephen Covey "7 habits of highly Effective People"

John Kotter "Our iceberg is melting"

Roger Fisher and William Ury "Getting to YES" (Negotiating)

Brené Brown "Dare to Lead" (Vulnerability)

Seth Godin "Tribes"

K.Davis y J. Newstrom, "Comportamiento humano en el trabajo"

R. P. Robbins, "Comportamiento organizacional"

Emilio Ronco & E. Llado, "Aprender a Gestionar el Cambio"

Robert Conklin, "Como hacer que la gente haga cosas"

Javier Uriz Urzainqui, "Homo Valens"

M.J. Cook, "Coaching efectivo"

Eduardo Surdo, "La magia de trabajar en equipo"

D. Dana, "Adiós a los conflictos"

Daniel Goleman, "Inteligencia Emocional"

J.I. Velaz Rivas, "Motivos y Motivación en la Empresa"

Alfons Cornellá, "Futuro Presente"

Richard Sennett, "La Corrosión del Carácter"



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

Richard Sennett, "La Cultura del Nuevo Capitalismo"

Thomas S. Khun, "La Estructura de las Revoluciones Científicas"

André Comté-Sponville, "EL Capitalismo ¿Es Moral?"

Mihaly Csikszentmihalyi, "Flow (Fluir)"

Juan Carlos Cubeiro, "La Sensación de Fluidéz"

José Laguna "El arte de elegir: coaching ignaciano"

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/sedelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792>

IN-CLASS ACTIVITIES				OUT-OF-CLASS ACTIVITIES				
WEEK	H/W	LECTURE & PROBLEM SOLVING	PRACTICES	ASSESSMENT	H/W	SELF-STUDY	OTHER ACTIVITIES	DESCRIPTION
1	2	Change Management: Changes in corporations. Paradigms	Discussion about Companies and different organizations	Evaluating individual students in his/her participation on teamwork about Change	5	Review and self-study	Work with the team on the "Change" Project	Recommended book: <i>Sapiens, de Anímales a Dioses</i> (Harari)
2	2	Change Management: Corporate culture vs. Business Strategy. Diagnosis to start a change. Theories about how to "do" change	Mental maps- Practice exercise	Evaluating individual students in his/her participation on teamwork about Change	5	Review and self-study	Work with the team on the "Change" Project	Recommended book: <i>Iceberg is melting</i> (John Kotter)
3	2	Change Management: The change curve. A Theory of Cognitive Dissonance (L. Festinger)	Discussion about cases of Cognitive Dissonance	Evaluating individual students in his/her participation on teamwork about Change	5	Review and self-study	Work with the team on the "Change" Project and a film sequence analysis about phases in a change "UP in the Air"	Recommended movie: <i>The Company Men</i>
4	2	Change Management: Resilience. Common barriers to change implementation. Gantt tool to implement a change	Discuss on change phases and negotiations	Evaluating individual students in his/her participation on teamwork about Change	5	Review and self-study	Work with the team on the "Change" Project	Recommended book: <i>Getting to YES, negotiating into agreement</i> (R. Fisher and W Ury)
5	2	Change Management Exam. Team Work presentations		Evaluating TEAM presentations and individual performance during expositions	4	Exam Preparation		Recommended movie: <i>Margin Call</i>
6	2	Leadership: The role of the leader.	Leadership characteristics. Objectives in life.	Mid-Term Exam (15 min). Seminar participation	4	Review and self-study		Recommended book: <i>Heroic Leadership</i> (Chris Lowney)
7	2	Leadership: Values of Leaders	My Values exercise	Seminar participation	4	Review and self-study		Recommended book: <i>7 habits of highly effective people</i> (S. R. Covey)
8	2	Leadership: Self Knowledge	Line of life	Seminar participation	4	Review and self-study		Recommended book: <i>Effective Coaching</i> (Marshall J. Cook)
9	2	Leadership: Feedback	MBTI profile. Feedback exercises	Seminar participation	4	Review and self-study		Recommended book: <i>Emotional Intelligence</i> (Daniel Goleman)
10	2	Leadership: Decision making	Visualization	Seminar participation	4	Review and self-study		
11	2	Leadership: Different leadership styles	Situational Leadership exercise	Seminar participation	4	Review and self-study		Recommended book: <i>Dare to Lead</i> (Brené Brown)
12	2	Leadership: Creativity and innovation	Lateral Thinking exercise	Seminar participation	4	Review and self-study		
13	2	Leadership: Organization Mission and vision	Bank case example	Seminar participation	4	Review and self-study		
14	2	Leadership: Summay		Presentaion of Leadership team work	4	Exam Preparation		