



FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre Completo	Liderazgo y cambio / Leadership and Change Management
Código	E000008093
Título	Grado en Administración y Dirección de Empresas
Impartido en	Grado en Administración y Dirección de Empresas (E-2) [Cuarto Curso] Grado en Administración y Dirección de Empresas (E-2) - Bilingüe en inglés [Cuarto Curso]
Nivel	Reglada Grado Europeo
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	6,0
Carácter	Optativa (Grado)
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Responsable	Pilar Pato Jimenez de Castro

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Cristina Mateo Estella
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	cmestella@icade.comillas.edu
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 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.

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.

Competencias - Objetivos

Competencias

GENERALES

CG02	Resolución de problemas y toma de decisiones	
	RA1	Identifica de manera eficaz un problema y sus causas
	RA2	Proponer opciones y soluciones alternativas en la resolución del problema, estableciendo el plan de acción ad hoc
CG03	Capacidad de organización y planificación	
	RA1	Organizar la información relevante de los casos prácticos, en torno a los elementos teóricos adquiridos en clase y en las diversas fuentes documentales consultadas
	RA2	Gestionar los tiempos de trabajo en clase, para la preparación de los casos, su ejecución, revisión, registro y feed-back dentro de la misma
CG05	Conocimientos generales básicos sobre el área de estudio	
	RA1	Explica los aspectos clave de la materia de estudio analizando de manera crítica e independiente las cuestiones más problemáticas de la misma
CG09	Habilidades interpersonales: escuchar, argumentar y debatir	
	RA1	Escuchar activamente ejercitando de manera efectiva la comunicación verbal y no verbal durante los casos prácticos realizados en clase



	RA2	Realizar un intercambio persuasivo de ideas en un proceso negociador debatiendo con criterio y agilidad.
CG10	Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo	
	RA1	Liderar el trabajo de un grupo logrando acuerdos sabios, favorables y justos para todas las partes
	RA2	Integrar las aportaciones de todos los miembros de un equipo en torno al proceso de negociación, enriqueciendo así la misma
CG12	Compromiso ético	
	RA1	Abordar los problemas de manera íntegra desde el respeto por los intereses y derechos humanos en un marco democrático
ESPECÍFICAS		
CE13	Conocimiento y comprensión de los determinantes básicos de la gestión en las organizaciones	
	RA1	Explicar el valor añadido de una gestión integrada de todos los procesos de recursos humanos reforzándose así la propia función
CEOPT	Conocer y poner en práctica habilidades directivas de negociación, liderazgo y gestión de personas y equipos para desempeñar eficazmente la dirección de organizaciones.	
	RA4	Comprender sus propias fortalezas y debilidades como líder
	RA5	Aplicar los modelos de liderazgo situacional y de liderazgo transformacional
	RA6	Desarrollar y reflexionar sobre los nuevos modelos de liderazgo basados en competencias emocionales e interpersonales

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos

BLOQUE 1: CONCEPTO DE LIDERAZGO

Tema 1: LIDERAZGO: ORIGEN EVOLUTIVO

1.1 Fundamentos evolutivos del liderazgo

1.2 Concepto de Liderazgo y Características de los individuos que lideran

1.3 Liderar para influir: fuentes de poder



1.4 Potestad vs. Autoridad

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 de los Roles (1970-80)

2.4 Teorías Situacionales o de Contingencias (1970-80)

2.5 Teorías Emergentes (1980-90): liderazgo transformacional; liderazgo emocional

Tema 3. LIDERAZGO, EMOCIÓN Y NEUROCIENCIA

3.1 El papel de las emociones en el desempeño individual

3.2 Sistema límbico, sistema nervioso autónomo y emociones

3.3 Liderazgo y circuitos cerebrales de amenaza y bienestar

3.4 Inteligencia emocional y competencias directivas

3.5 Liderazgo emocional, clima y desempeño organizacional

3.6 Inteligencia social y funcionamiento cerebral

BLOQUE 2: MODELOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

Tema 4: LIDERAZGO SITUACIONAL

4.1 Liderazgo y gestión: similitud y diferencias

4.2 Los estilos de liderazgo y sus resultados

4.3 Liderazgo situacional aplicado al desarrollo de equipos

4.4 Madurez personal y/o profesional y estilo de dirección

4.5 Liderazgo de tarea vs. liderazgo de relación

Tema 5: MOTIVACIÓN HUMANA

5.1 Liderazgo transformacional. Claves de motivación humana

5.2 Teoría de las necesidades humanas

5.3 Factores higiénicos y motivacionales

5.4 Teoría de las expectativas

Tema 6: APRENDIZAJE Y DESARROLLO DE PERSONAS



6.1 Teorías del Aprendizaje: Aplicaciones del refuerzo, la extinción y el castigo.

6.2 Manejo de las expectativas en uno mismo y en el desarrollo de los colaboradores: el efecto Pigmalión

6.3 Proceso de dirección desarrollo de personas: definición de objetivos y planes de acción

6.4 Proceso de desarrollo de personas: seguimiento de logros y evaluación

Tema 7: COMUNICACIÓN

7.1 Claves de una comunicación efectiva: preparación lógica y psicológica de la comunicación

7.2 Leyes de la persuasión: impacto e influencia en la comunicación

7.3 Habilidades de comunicación: escucha, empatía y asertividad

7.4 Comunicación sostenible: el lenguaje del comportamiento

7.5 Análisis Transaccional: personalidad y comunicación

BLOQUE 3: PERSPECTIVA SOCIAL Y ORGANIZACIONAL

Tema 8: GESTIÓN DEL CAMBIO

8.1 Teoría del campo de fuerzas y el cambio planificado

8.2 El modelo de los siete pasos en la gestión del cambio

8.3 Modelo Transteórico del Cambio Comportamental

Tema 9: LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS

9.1 Definición de grupos y tipologías de grupo

9.2 Fases del desarrollo del grupo como entidad dinámica autónoma

9.3 Los roles como propiedades emergentes del grupo

9.4 Principios sistémicos de los equipos eficaces: prevalencia, pertenencia y equilibrio

Tema 10: DESARROLLO DEL LIDERAZGO

10.1 Desarrollo profesional: qué es y cómo se estimula el liderazgo en las organizaciones

10.2 Perfiles de liderazgo y evaluación de capacidades en los líderes: metodologías y herramientas

10.3 Metodologías para el desarrollo del liderazgo: oportunidades y dificultades

10.4 *Mentoring* y *Coaching* como herramientas de desarrollo del liderazgo

Tema 11: PODER Y MALDAD



11.1 El poder sobre otros y la acción malévola

11.2 La psicopatía en el ámbito de las organizaciones

11.3 El proceso de desvinculación moral selectiva

11.4 Liderazgo ético en las organizaciones

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

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.

Simulaciones, juegos de rol, dinámicas de grupo. Las simulaciones, los juegos de roles y otras dinámicas de grupo, son actividades de aprendizaje en las que el estudiante actúa tomando el lugar de otra persona. Se analizan las situaciones, se toman decisiones y se identifican, y evalúan las consecuencias que de todo ello se derivan.

Metodología No presencial: Actividades

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.

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	
30,00	30,00	
HORAS NO PRESENCIALES		
Trabajos monográficos y de investigación, individuales o colectivos	Simulaciones, juegos de rol, dinámicas de grupo	Estudio individual y/o en grupo y lectura organizada
40,00	25,00	25,00
CRÉDITOS ECTS: 6,0 (150,00 horas)		

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Examen tipo test de alternativa múltiple	Número de respuestas correctas	50 %
Actividades individuales/grupales para la evaluación del grado de asimilación e integración de contenidos teóricos: Exámenes tipo test Resolución de casos Visionados de películas comerciales	Exámenes tipo test: nivel de acierto 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 %
Asistencia a clase	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	10 %



	salidas, silencio, atención, móviles) Aportación más allá de lo esperado: generar valor aportando experiencias propias, conocimientos complementarios...etc.	
Trabajo individual 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, con un mínimo de 4, para que se apliquen las ponderaciones anteriores
- 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

(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, 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

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)

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)



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE
2018 - 2019**

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