



## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
NombreCompleto	Liderazgo y Cambio/Leadership and Change
Código	E000006054
Título	<a href="#">Máster Universitario en Dirección Internacional de Empresas / Master in International Management</a>
Impartido en	Máster Universitario en Dirección Internacional de Empresas/Master in International Management [Primer Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	3,0
Carácter	Optativa
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial Máster Universitario en Dirección Internacional de Empresas / Master in International Management

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Antonio Eutropio Ramírez del Río
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	aramirez@comillas.edu

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura
<b>Aportación al perfil profesional de la titulación</b>
<p>Nuestra sociedad, cada vez más avanzada, compuesta de una población mayormente cualificada, con unos procesos productivos cada vez más sofisticados, donde el talento, la innovación, la integración de la diversidad y el cambio continuo son una necesidad perentoria, también demanda de 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.</p> <p>La asignatura de Liderazgo y Cambio viene a complementar las competencias específicas de naturaleza técnica que proporciona la titulación con otras psicológicas y sociales de naturaleza transversal que a menudo resultan decisivas para el éxito de cualquier planificación organizacional o de mercado. 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</p>



emocionales e interpersonales, así como las de sus futuros colaboradores.

## Competencias - Objetivos

### Competencias

#### GENERALES

<b>CG05</b>	Ejercicio de una mentalidad global aplicada a la escucha, la negociación y el trabajo en equipos multidisciplinares para poder operar de manera efectiva en distintos cometidos, y, cuando sea apropiado, asumir responsabilidades de liderazgo en una organización internacional.	
	<b>RA1</b>	Utiliza el diálogo para colaborar y generar buenas relaciones
	<b>RA2</b>	Escucha las opiniones de los demás y establece diálogos constructivos
	<b>RA3</b>	Es capaz de realizar un intercambio persuasivo de ideas a través de un proceso negociador para llegar a acuerdos con otros
	<b>RA4</b>	Conoce la técnica del debate y la oratoria y sabe emplearla en cuestiones profesionales
	<b>RA5</b>	Valorar el potencial del conflicto como motor de cambio e innovación
	<b>RA6</b>	Comunica sus ideas de manera efectiva y argumentada
	<b>RA7</b>	Busca el valor de los demás miembros de equipo y potencia sus habilidades y fortalezas, haciendo que se sientan parte importante del equipo
	<b>RA8</b>	Lidera el trabajo del equipo, organizando y delegando las tareas correctamente
<b>CG06</b>	Compromiso ético en la aplicación de valores morales universales y de la organización frente a dilemas éticos y de responsabilidad social corporativa, con especial sensibilidad ante la diversidad internacional.	
	<b>RA1</b>	Asume la deontología y los valores asociados al desempeño de la profesión
	<b>RA2</b>	Persigue la excelencia en las actuaciones profesionales
	<b>RA3</b>	Asume una actitud responsable hacia las personas, y con los medios y los recursos que se utilizan o gestionan en una organización
	<b>RA4</b>	Se preocupa por las consecuencias que su actividad y su conducta pueden tener para los demás
	<b>RA5</b>	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
<b>CG09</b>	Capacidad de aprendizaje autónomo para seguir formándose, en el desarrollo de las habilidades cognitivas y en la adquisición de los conocimientos relevantes aplicados a la actividad profesional y empresarial de un manager internacional	
	<b>RA1</b>	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
	<b>RA2</b>	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
	<b>RA3</b>	Busca y encuentra recursos adecuados para sostener sus actuaciones y realizar sus trabajos
<b>CG10</b>	Reconocimiento como ciudadanos globales, que valoran la diversidad y el diálogo intercultural como fuente de enriquecimiento humano	
	<b>RA1</b>	Respeto, valora y celebra la diversidad y tiene una mentalidad cosmopolita
	<b>RA2</b>	Se interesa por conocer y reflexionar críticamente sobre los problemas mundiales y sobre cómo interactúan en su vida y en las de los demás
	<b>RA3</b>	Se siente parte de una sociedad <i>«glocal»</i> , cada vez más plural y heterogénea, en la que coexisten diferentes identidades, culturas y religiones
	<b>RA4</b>	Participa activamente en aquellas actividades que le exponen a opiniones y realidades diferentes a las suyas propias
<b>ESPECÍFICAS</b>		
<b>CE04</b>	Conocimiento y comprensión de los determinantes básicos del comportamiento humano en las organizaciones y del éxito directivo, sobre la base del entendimiento de las diferencias culturales y de los retos de la dirección internacional, y practicando su aplicación para permitir al alumno manejar satisfactoriamente las complejidades de las organizaciones internacionales	
	<b>RA1</b>	Define el comportamiento organizacional e identifica las variables asociadas a su estudio
	<b>RA2</b>	Distingue la diversidad y conoce sus efectos, en la fuerza laboral.
	<b>RA3</b>	Describe los factores que influyen en la formación de actitudes y la satisfacción en el trabajo
	<b>RA4</b>	Explica la relación entre rasgos de personalidad y el comportamiento individual



<b>RA5</b>	Vincula la influencia de la cultura nacional y sus valores en el comportamiento organizacional
<b>RA6</b>	Comprende que las cualidades que pueden conducir al éxito directivo en una cultura, pueden conducir al fracaso cuando la práctica profesional se realiza en un entorno intercultural
<b>RA7</b>	Conoce el impacto de la percepción y la atribución en el trabajo
<b>RA8</b>	Conoce las principales teorías del aprendizaje y las técnicas de modificación de conducta
<b>RA9</b>	Explica los factores que influyen en la toma de decisiones individuales en las organizaciones y los procesos por los que se llegan a las mismas, haciendo especial hincapié en las diferencias culturales
<b>RA10</b>	Explica los efectos del poder y del comportamiento político en las organizaciones
<b>RA11</b>	Describe las principales teorías de la motivación, sus aplicaciones y relaciones con el desempeño organizacional
<b>RA12</b>	Conoce y comprende las claves de los distintos modelos nacionales de dirección, así como sus implicaciones para la gestión de organizaciones que operan en diferentes contextos nacionales y/o regionales
<b>RA13</b>	Comprende cómo la cultura influye en habilidades directivas básicas

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

### Contenidos – Bloques Temáticos

#### **BLOQUE 0: CONCEPTO DE LIDERAZGO**

**0.1 Definición de liderazgo en el contexto organizacional**

**0.2 Liderazgo y gestión**

**0.3 Liderazgo y poder**



## **BLOQUE 1: BIOLOGÍA DEL LIDERAZGO Y LA EMOCIÓN**

### **Tema 1: ORIGEN EVOLUTIVO DEL LIDERAZGO**

- 1.1 Fundamentos evolutivos del liderazgo
- 1.2 Características de los individuos que lideran
- 1.3 Manifestación del liderazgo en sociedades mamíferas
- 1.4 Reciprocidad y empatía en el mundo animal

### **Tema 2. LIDERAZGO Y NEUROCIENCIA**

- 2.1 Sistema límbico, sistema nervioso autónomo y emociones
- 2.2 Liderazgo y circuitos cerebrales de amenaza y bienestar
- 2.3 Inteligencia social y funcionamiento cerebral

### **Tema 3 LIDERAZGO Y EMOCIÓN**

- 3.1 El papel de las emociones en el desempeño individual
- 3.2 Inteligencia emocional y competencias directivas
- 3.3 liderazgo, clima y desempeño organizacional

## **BLOQUE 2: MODELOS GENERALES Y ESPECÍFICOS**

### **Tema 4: MODELOS PSICOLÓGICOS APLICADOS**

- 4.1 Aplicación de refuerzo, castigo y extinción
- 4.2 Aprendizaje social: perspectiva cognitivo conductual
- 4.3 Análisis transaccional: personalidad y comunicación



## **Tema 5: MODELOS ESPECÍFICOS DEL LIDERAZGO**

**5.1 Evolución teórica: de los rasgos a la transformación**

**5.2 Estilos de liderazgo y resultados**

**5.3 Liderazgo situacional y desarrollo de equipos**

**5.4 Liderazgo transaccional y transformacional**

## **Tema 6: MOTIVACIÓN HUMANA**

**6.1 Teoría de las necesidades humanas**

**6.2 Factores higiénicos y motivacionales**

**6.3 Teoría de las expectativas**

## **BLOQUE 3: PERSPECTIVA SOCIAL Y ORGANIZACIONAL**

### **Tema 7: GESTIÓN DEL CAMBIO**

**7.1 Teoría del campo de fuerzas y el cambio planificado**

**7.2 El modelo de los siete pasos en la gestión del cambio**

**7.3 Modelo Transteórico del Cambio Comportamental**

### **Tema 8: DINÁMICA DE GRUPOS Y LIDERAZGO**

**8.1 Definición de grupos y tipologías de grupo**

**8.2 Evolución del grupo como entidad dinámica autónoma**

**8.3 Los roles como propiedades emergentes del grupo**

**8.5 Representación de redes sociales e indicadores de red**

### **Tema 9: PODER Y MALDAD**



- 9.1 El poder, el grupo y la acción malévola
- 9.2 La psicopatía en el ámbito de las organizaciones
- 9.3 El proceso de desvinculación moral selectiva
- 9.4 Liderazgo ético en las organizaciones

## METODOLOGÍA DOCENTE

### Aspectos metodológicos generales de la asignatura

## RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES		
Lecciones de carácter expositivo	Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos	
22.00	46.00	
HORAS NO PRESENCIALES		
Estudio individual, documentación y lectura organizada	Monografía de carácter teórico y/o práctico	Simulaciones, juegos de rol, dinámicas de grupo
40.00	15.00	27.00
<b>CRÉDITOS ECTS: 3,0 (150,00 horas)</b>		

## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Examen Final	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los criterios anteriores se valoran del 1 al 10 antes de aplicarse la ponderación correspondiente.</li> <li>• La nota final no requiere un resultado mínimo previo de evaluación en cada uno de los criterios anteriormente mencionados.</li> <li>• En el caso de las convocatorias extraordinarias los alumnos deberán hacer un trabajo individual que cubra todos los contenidos de la asignatura, demostrando comprensión y aplicación de los mismos a las</li> </ul>	50 %



	<p>realidades intrapersonal, interpersonal y organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los alumnos con dispensa de escolaridad autorizada se evalúan conforme a los dos primeros criterios, siendo el peso del Examen final igual que para el resto de los alumnos. No obstante, el resultado de las Pruebas de evaluación continua pasa a tener una ponderación del 50% en la nota final.</li> </ul>	
Pruebas de evaluación continua	.	25 %
Evaluación de trabajo en grupo	.	15 %
Participación activa en clase	.	10 %

## BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

### Bibliografía Básica

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*





**COMILLAS**

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE  
2018 - 2019**

*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.