



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE
2019 - 2020**

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Liderazgo y Cambio
Código	E000004351
Título	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA)
Impartido en	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) [Primer Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	3,0 ECTS
Carácter	Obligatoria
Departamento / Área	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA)
Responsable	Antonio Ramírez del Río (aramirez@comillas.edu) - Pablo Collado Collado (pcollado@icade.comillas.edu)
Horario	cita previa por email
Horario de tutorías	cita previa por email
Descriptor	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 relacionados con: a) los fundamentos biológicos y emocionales del liderazgo; b) los modelos generales y específicos del comportamiento; c) la motivación de los colaboradores; d) la din

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Antonio Eutropio Ramírez del Río
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	aramirez@comillas.edu
Profesor	
Nombre	Pablo Collado Collado
Departamento / Área	ICADE Business School
Correo electrónico	pcollado@icade.comillas.edu



DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura

Aportación al perfil profesional de la titulación

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

Prerrequisitos

Los prerrequisitos serían:

1. Interés por las ciencias sociales
2. Actitud de autoreflexión crítica
3. Inglés fluido (al menos lectura)

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	
	RA1	Utiliza el diálogo para colaborar y generar buenas relaciones
	RA2	Escucha las opiniones de los demás y establece diálogos constructivos
	RA3	Es capaz de realizar un intercambio persuasivo de ideas a través de un proceso negociador para llegar a acuerdos con otros
	RA4	Conoce la técnica del debate y la oratoria y sabe emplearla en cuestiones profesionales
	RA5	Valorar el potencial del conflicto como motor de cambio e innovación



	RA6	Comunica sus ideas de manera efectiva y argumentada
	RA7	Busca el valor de los demás miembros de equipo y potencia sus habilidades y fortalezas, haciendo que se sientan parte importante del equipo
	RA8	Lidera el trabajo del equipo, organizando y delegando las tareas correctamente
CG06	Compromiso ético en la aplicación de valores morales y los de la organización frente a dilemas éticos y de responsabilidad social corporativa	
	RA1	Vela por los intereses y derechos humanos ante cualquier causa económica o empresarial.
	RA2	Enfoca los dilemas desde un punto de vista humanista respetando los derechos fundamentales en el marco de una cultura de paz y valores democráticos
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	
	RA1	Busca, lee, depura, analiza, sintetiza y comprende críticamente materiales bibliográficos de referencia, así como materiales que presentan resultados de investigaciones, memorias, textos de supervisión profesional, y otros materiales de carácter aplicado
CG10	Exhibir iniciativa, creatividad y espíritu emprendedor en la aplicación de las técnicas de management y el conocimiento a la gestión y al desarrollo de las organizaciones empresariales	
ESPECÍFICAS		
CE06	Aptitud y disposición para valorar los aspectos de la dirección general de una empresa y las capacidades de comunicación, negociación, y gestión de personas y equipos necesarias para poder asumir el liderazgo de organizaciones empresariales	
	RA1	Aplica el modelo de liderazgo situacional
	RA2	Aplica el modelo de liderazgo transformacional
	RA3	Desarrolla y reflexiona sobre los nuevos modelos de liderazgo basados en competencias emocionales e interpersonales
CEO3	Reconocer y valorar la existencia de la diversidad en la empresa y su impacto sobre dinámicas de grupo, valores, motivación, la gestión de conflictos y el estilo de comunicación	
	RA1	Conocer distintas estrategias de resolución de problemas laborales relacionados



		con la diversidad en la organización
	RA2	Entender la importancia de valores propios e ideas preconcebidos en el desarrollo de una sensibilidad hacia otros

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**
- 5.5 Teorías de la motivación**

BLOQUE 3: PERSPECTIVA SOCIAL Y ORGANIZACIONAL

Tema 6: GESTIÓN DEL CAMBIO

- 6.1 Teoría del campo de fuerzas y el cambio planificado**
- 6.2 El modelo de los siete pasos en la gestión del cambio**
- 6.3 Modelo Transteórico del Cambio Comportamental**

Tema 7: DINÁMICA DE GRUPOS Y LIDERAZGO

- 7.1 Definición de grupos y tipologías de grupo**
- 7.2 Evolución del grupo como entidad dinámica autónoma**
- 7.3 Los roles como propiedades emergentes del grupo**
- 7.5 Representación de redes sociales e indicadores de red**

Tema 8: LIDERAZGO Y ÉTICA

- 8.1 El poder, el grupo y la acción malévola**
- 8.2 La psicopatía en el ámbito de las organizaciones**
- 8.3 El proceso de desvinculación moral selectiva**
- 8.4 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.

CG06, CG09,
CG10, CE06, CEO3

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,
CG09, CG10,
CE06, CEO3

Metodología No presencial: Actividades

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,
CG09, CG10,
CE06, CEO3

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.

CG05, CG09,
CE06, CEO3

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES		
Lecciones de carácter expositivo		
32.00		
HORAS NO PRESENCIALES		
Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos	Estudio individual y lectura organizada	Aprendizaje colaborativo



16.00

16.00

11.00

CRÉDITOS ECTS: 3,0 (75,00 horas)

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Examen final individual	<ul style="list-style-type: none">• Se valoran del 1 al 10 antes de aplicarse la ponderación correspondiente.• La nota final de la asignatura no requiere un resultado mínimo previo de evaluación en esta actividad de evaluación	45
Pruebas de evaluación continua	<ul style="list-style-type: none">• Se valora del 1 al 10 antes de aplicarse la ponderación correspondiente.• La nota final de la asignatura no requiere un resultado mínimo previo de evaluación en esta actividad de evaluación.	25
Evaluación de trabajo en grupo	<ul style="list-style-type: none">• Se valora del 1 al 10 antes de aplicarse la ponderación correspondiente.• La nota final de la asignatura no requiere un resultado mínimo previo de evaluación en esta actividad de evaluación.	20
Participación activa en clase	<ul style="list-style-type: none">• Se valora del 1 al 10 antes de aplicarse la ponderación correspondiente• El 5% del criterio <i>participación activa</i> consiste en la estimación subjetiva del profesor según la actitud demostrada en el aula• El otro 5% es objetivo y se basa en el registro de asistencia a clase con independencia de que las faltas sean justificadas o no• La nota final de la asignatura no requiere un resultado mínimo previo de evaluación en esta	10



actividad de evaluación

Calificaciones

- Todos los criterios anteriores se valoran del 1 al 10 antes de aplicarse la ponderación correspondiente.
- La nota final no requiere un resultado mínimo previo de evaluación en cada uno de los criterios anteriormente mencionados.
- En el caso de **recuperación** los alumnos deberán hacer un trabajo individual que cubra todos los contenidos de la asignatura, demostrando comprensión y aplicación de los mismos a las realidades intrapersonal, interpersonal y organizacional.
- 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 55% en la nota final.

PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA

Actividades	Fecha de realización	Fecha de entrega
<p>2 HORAS</p> <p>BLOQUE 0. CONCEPTO DE LIDERAZGO</p> <p>0.1 Definición de liderazgo en el contexto organizacional</p> <p>0.2 Liderazgo y gestión</p> <p>0.3 Liderazgo y poder</p> <p>Presentación profesor</p> <p>Experiencias personales en liderazgo</p> <p>Caso práctico</p> <p>2 HORAS</p> <p>Tema 1: ORIGEN EVOLUTIVO DEL LIDERAZGO</p> <p>1.1 Fundamentos evolutivos del liderazgo</p>		



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

Presentación trabajo alumnos/profesor

Beneficios liderazgo y diferencias del liderazgo entre especies: discusión en clase

2 HORAS

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

Presentación trabajo alumnos/profesor

Visionado y análisis vídeos

Ejercicios sobre inteligencia social

4 HORAS

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

Experiencias personales en inteligencia emocional

Análisis y diagnóstico competencias inteligencia emocional

Distintos juegos roles

5 HORAS

Tema 5: MODELOS ESPECÍFICOS DEL LIDERAZGO

5.1 Evolución teórica: de los rasgos a la transformación

5.2 Estilos de liderazgo y resultados

Presentación trabajo alumnos/profesor



Trabajo en grupo: relación liderazgo con resultados

5 HORAS

Tema 5: MODELOS ESPECÍFICOS DEL LIDERAZGO

5.3 Liderazgo situacional y desarrollo de equipos

5.4 Liderazgo transaccional y transformacional

5.5 Teorías de la motivación

Presentación trabajo alumnos/profesor

Cuestionario sobre liderazgo

Visionado y análisis vídeos

Experiencias personales sobre motivación

4 HORAS

BLOQUE 3: PERSPECTIVA SOCIAL Y ORGANIZACIONAL

Tema 6: GESTIÓN DEL CAMBIO

6.1 Teoría del campo de fuerzas y el cambio planificado

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

6.3 Modelo del Cambio Comportamental

Presentación trabajo alumnos/profesor

Caso práctico sobre gestión del cambio

Distintos juegos roles

Análisis creencias personales

6 HORAS

Tema 7: DINÁMICA DE GRUPOS Y LIDERAZGO

7.1 Definición de grupos y tipologías de grupo

7.2 Evolución del grupo como entidad dinámica autónoma

7.3 Los roles como propiedades emergentes del grupo

7.5 Representación de redes sociales e indicadores de red



Dinámica grupal sobre el trabajo en equipo

Experiencias personales sobre trabajo en equipo

Cuestionario sobre evolución y dinámica de los equipos

Caso práctico: sociograma

Visionado y análisis vídeos

2 HORAS

Tema 8: LIDERAZGO Y ÉTICA

8.1 El poder, el grupo y la acción malévola

8.2 La psicopatía en el ámbito de las organizaciones

8.3 El proceso de desvinculación moral selectiva

8.4 Liderazgo ético en las organizaciones

Presentación trabajo alumnos/profesor

Dinámica grupal sobre ética en los negocios

Discusión sobre límites en el liderazgo

2 HORAS

Evaluación y Conclusiones

Presentación trabajos/Conclusiones

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

Goleman, D (1996) *Inteligencia Emocional*. Ed. Kairós

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



Seligman Martin E. P. (2011) La auténtica felicidad, Ed. Zeta Editores

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)

Goleman, D., Boyatzis, McKee, A. (2009), El líder resonante crea más. Ed. De Bolsillo

Bennis, W. (2000), Dirigir personas es como adiestrar gatos: sobre liderazgo. Ed. Ramón Areces

Kotter John P., (1990) El factor liderazgo, Ed. Díaz de Santos

Blanchard Kenneth, Johnson Spencer (1983). "El ejecutivo al minuto". Editorial Grijalbo

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

De Bono Edward (1999), Seis sombreros para pensar. Ed. Granica

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

(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)



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE
2019 - 2020**

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)

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](https://servicios.upcomillas.es/sedeelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792)