



## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Subject name	Leadership and Change
Subject code	E000006054
Mainprogram	
Involved programs	Máster Universitario en Dirección Internacional de Empresas/Master in International Management [Primer Curso]
Level	Postgrado Oficial Master
Quarter	Semestral
Credits	3,0 ECTS
Type	Optativa
Coordinator	Dánae Cortés Campanario
Schedule	Consult for this purpose the schedules of the different groups and degrees in which it is taught.
Office hours	On demand
Course overview	The subject of Leadership and Change comes to complement the specific competences of a technical nature that the master provides with other psychological and social ones of a transversal nature that are often decisive for the success of any organizational or market planning.

Datos del profesorado	
Teacher	
Name	Dánae Cortés Campanario
Department	Departamento de Gestión Empresarial
Office	Teachers' room (5th floor)
E-Mail	dcortes@icade.comillas.edu

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura
<b>Aportación al perfil profesional de la titulación</b>
<p>Our more than ever advanced society, made up of a highly qualified population, with increasingly sophisticated production processes; where talent, innovation, and the integration of diversity and continuous change are a pressing need, also demands for a better leadership, being the area of business management to which our master studies are aimed a leading edge in this socio-evolutionary process.</p> <p>The subject of Leadership and Change comes to complement the specific competences of a technical nature</p>



that the master provides with other psychological and social ones of a transversal nature that are often decisive for the success of any organizational or market planning. Thus, understanding how to impact and influence people becomes a high-value management skill. In this context, students will find in the course a conceptual and instrumental basis for their future professional development, including their own emotional and interpersonal capacities, as well as those of their future collaborators.

## 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

#### LESSON 0: LEADERSHIP CONCEPT

**0.1 Definition of leadership in an organisational context.**

**0.2 Leadership and management**



## 0.3 Leadership and power

### LESSON 1: ORIGINS OF LEADERSHIP AND EMOTIONS

#### Unit 1: EVOLUTIONARY ORIGINS OF LEADERSHIP

##### 1.1 Fundamentals of leadership

##### 1.2 Characteristics of individuals that lead

#### Unit 2. LEADERSHIP AND NEUROSCIENCE

##### 2.1 Limbic system, autonomous nervous system and emotions

##### 2.2 Leadership, threat and reward brain circuits

##### 2.3 Social intelligence and brain functioning

#### Unit 3 LEADERSHIP AND EMOTIONS

##### 3.1 Role of emotions in individual performance

##### 3.2 Emotional intelligence and management competencies

##### 3.3 Emotional leadership, climate and organizational performance

### LESSON 2: GENERAL AND SPECIFIC LEADERSHIP MODELS

#### Unit 4: APPLIED PSYCHOLOGICAL MODELS

##### 4.1 Application of reinforcement, punishment and extinction

##### 4.2 Social learning theory (behavior-cognitive approach)

##### 4.3 Transactional Analysis: personality and communication

#### Unit 5: SPECIFIC LEADERSHIP BEHAVIOUR MODELS

##### 5.1 Theoretical evolution: from traits to transformation

##### 5.2 Leadership styles and results



**5.3 Situational leadership and development of the team**

**5.4 Transactional leadership and transformational leadership**

## **Unit 6: HUMAN MOTIVATION**

**6.1 Theory of human needs. Hygienic factors and motivational factors**

**6.2 Expectations theory**

**6.3. Communication**

## **LESSON 3: SOCIAL AND ORGANISATIONAL PERSPECTIVES**

### **Unit 7: Change management**

**7.1 Force field theory and planned change**

**7.2 The seven steps model**

**7.3 Practical applications**

### **Unit 8: GROUP DYNAMICS AND LEADERSHIP**

**8.1 Definition of groups and group types**

**8.2 Evolution of a group as an autonomous entity**

**8.3 Roles as emergent property of groups**

### **Unit 9: ETHICS IN LEADERSHIP**

**9.1 Selective moral disengagement**

**9.2 Ethical leadership in organizations**



## METODOLOGÍA DOCENTE

### Aspectos metodológicos generales de la asignatura

#### Metodología Presencial: Actividades

Expository lessons.

Exhibition by which the teacher explains the basics, with the active and collaborative participation of students. It will include dynamic presentations and participation through various activities such as viewings of audiovisual materials or reading articles or relevant information.

Exercises and resolution of cases and problems.

Reading and resolution of cases necessary to implement in practice the acquired theoretical knowledge and promote the development of the understanding of theoretical models and their ability to discuss decisions. From a reading, case studies, self-diagnostic test of skill or ability, or any other material involving practical or theoretical application of the contents of the subject. Cases will be adapted to the subject matter to the greatest extent possible in order to train students in solving real problems and the acquisition of reflex reactions to unexpected situations and approaches.

Simulations, role play, group dynamics.

Simulations, role plays and other group dynamics, are learning activities in which the student acts taking the place of someone else. Situations are analyzed, decisions are made and consequences are identified and evaluated.

#### Metodología No presencial: Actividades

Individual and/or group study and programmed readings.

It is an essential individual work that students must take to make proper monitoring of the development of the course through all their training activities.

Monographic works and research, individual and collective action.

Research task that allows the integration of learning in the sessions and its contrast with the reality of organizations.

Simulations, role play, group dynamics.

Simulations, role plays and other group dynamics, are learning activities in which the student acts taking the place of someone else. Situations are analyzed, decisions are made and consequences are identified



resulting therefrom and evaluated.

## RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

CLASSROOM HOURS		
Lecciones de carácter expositivo	Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos	
15.00	15.00	
NON-PRESENTIAL HOURS		
Estudio individual, documentación y lectura organizada	Monografía de carácter teórico y/o práctico	Simulaciones, juegos de rol, dinámicas de grupo
15.00	15.00	15.00
<b>ECTS CREDITS: 3,0 (75,00 hours)</b>		

## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Evaluation activities	Evaluation criteria	Weight
Final examination.	<p>Observations:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>All of the criteria are valued from 1 to 10 before applying the corresponding weights.</li> <li>The final grade does not require a minimum previous evaluation result in each of the four criteria.</li> <li>In case of extraordinary examination students should do an individual work covering all the contents of the subject, showing comprehension and application to intrapersonal, interpersonal and organizational realities.</li> <li>Students with authorized attendance exemption will be evaluated according to the first two criteria, being the weight of Final examination equal to the rest of the students. Nevertheless, results of Continuous evaluation will have a weight of 50% in the final grade.</li> </ul>	50





Continuous evaluation: exercises and resolution of cases and problems.	.	25
Group training activities.	.	15
Active class participation.	.	10

## Calificaciones

### STUDENTS WITH SCHOOLING EXEMPTION

Students with schooling exemption are not required to attend to class, so the course grade will consist on a Final Exam (100%).

### EVALUATION IN EXTRA EXAM

After the Final exam:

Students failing the ordinary Final Exam will have the opportunity of an Extraordinary Exam, whose minimum qualification required= 5.00 points (from a max. of 10.00). Weights will be applied only if Extraordinary Exam qualification is equal or higher than the minimum required.

Students passing the ordinary Final Exam but failing the course, will have the opportunity of an Extraordinary Exam. Course grade will consist on the Extraordinary Exam grade (100%).

## 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 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](http://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)

In compliance with current regulations on the **protection of personal data**, we would like to inform you that you may consult the aspects related to privacy and data [that you have accepted on your registration form](#) by entering this website and clicking on "download"

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



**COMILLAS**

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**Syllabus**  
**2020 - 2021**

---