



FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Subject name	Leadership and Change
Subject code	E000004351
Main program	Official Master's Degree in Business Administration - MBA
Involved programs	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) [Primer Curso]
Level	Postgrado Oficial Master
Quarter	Semestral
Credits	3,0 ECTS
Type	Obligatoria
Coordinator	Antonio Ramírez del Río (aramirez@comillas.edu) - Pablo Collado Collado (pcollado@icade.comillas.edu)
Schedule	cita previa por email
Office hours	cita previa por email
Course overview	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	
Teacher	
Name	Antonio Eutropio Ramírez del Río
Department	Departamento de Gestión Empresarial
E-Mail	aramirez@comillas.edu
Teacher	
Name	Kevin Page
Department	ICADE Business School
E-Mail	kpage@icade.comillas.edu
Teacher	
Name	Pablo Collado Collado
Department	ICADE Business School
E-Mail	pcollado@icade.comillas.edu

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura

Aportación al perfil profesional de la titulación

A systems point of view is adopted viewing leadership as a social phenomenon that integrates different aspects of reality such as biology or human behavior, among other domains. All the individual components of leadership will be integrated within a broader scope: informal groups, organizations/institutions and socioeconomic dynamics. Students reflect individually and collectively about their experience and understanding. Audiovisual resources and practical exercises (cases, problems, questionnaires...) are frequently used. The subject is oriented to providing a broad view of leadership, while enhancing self-awareness. The teaching focus is content application to business management, but not only. Students will acquire a solid conceptual anchor for professional development.

Business Management, which is the focus of our degree, plays a critical role in today's life confronting emergency change of our own behavior towards our own environment and towards others. Our society's continuous advancement, the relevance of innovation, knowledge and talent, together with increasingly sophisticated production processes in which teamwork and people integration are key, form a new context demanding best practices possible when it comes to leadership. These needs are even more necessary in the context of today's climate change, social demands and recent pandemic emergency.

Leadership & Change provides a transversal knowledge which is complementary to other more specific and technical competencies. Transversal competencies are frequently decisive to the success of whatever business planning. Thus, understanding human behavior and how to mobilize people becomes something highly valued in any management position. In such context students will find a solid framework to develop their own emotional and interpersonal skills, as well as the skills of their future collaborators.

Prerequisitos

1. Interested in social sciences
2. Critical attitude towards one's self and towards our social/technical environment
3. English proficiency (maximum reading understanding)

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
CG08	Razonamiento crítico y argumentación acorde con la comprensión del conocimiento y del saber sobre las organizaciones empresariales, su contexto externo y su proceso de administración y dirección	
	RA1	Identifica, establece y contrasta las hipótesis, variables y resultados de manera lógica y crítica
	RA2	Revisa las opciones y alternativas con un razonamiento crítico que permita discutir y argumentar opiniones contrarias
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		
CE04	Conceptualizar la función de gestión de personas desde la perspectiva estratégica e integradora que genera valor en las organizaciones empresariales	
	RA1	Justifica la función de personal en las organizaciones, su evolución en el tiempo, el cambio de una dirección de personal con una visión administrativa, a una dirección de recursos humanos con un enfoque estratégico
	RA2	Demuestra cómo una correcta gestión de los recursos humanos influye en la empresa siendo una ventaja competitiva explicando la vinculación existente entre el capital humano y el valor de mercado de una compañía
	RA3	Diseña un Departamento de RR HH explicitando la estructura y funciones básicas del mismo, la dependencia jerárquica y funcional dentro de la estructura organizativa, el perfil del director y el



		equipamiento humano y material necesario
	RA4	Formula las políticas básicas de gestión de recursos humanos atendiendo a los valores y cultura de la organización
	RA5	Estima las ventajas de integrar la planificación de recursos humanos y la planificación estratégica, explicando por qué la planificación de RRHH es importante tanto para la empresa como para el empleado, analizando los diferentes enfoques y los objetivos que persiguen
	RA6	Comprende cómo se desarrolla el proceso de análisis de puestos de trabajo y su utilidad para la Gestión Integral de los Recursos Humanos
	RA7	Realiza el análisis y descripción de distintos puestos de trabajo, explicitando las fases y los elementos que se han de considerar a tal fin.
	RA8	Diseña un Sistema Informatizado de Personal indicando su utilidad para la Gestión Integral de RRHH
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

UNIT 0. CONCEPT OF LEADERSHIP

0.1 Definition of leadership



0.2 Leadership and management

0.3 Leadership and power

UNIT 1: BIOLOGY OF LEADERSHIP & EMOTION

TOPIC 1: EVOLUTIONARY ORIGINS OF LEADERSHIP

- 1.1 Evolutionary fundamentals of leadership
- 1.2 Characteristics of individuals that lead
- 1.3 Leadership in mammal societies
- 1.4 Reciprocity and empathy in the animal world

TOPIC 2. LEADERSHIP AND NEUROSCIENCE

- 2.1 Lymbic system and emotions
- 2.2 Leadership and reward circuitry
- 2.3 Social intelligence and brain function

TOPIC 3 LEADERSHIP AND EMOTION

- 3.1 The role of emotion in individual performance
- 3.2 Emotional intelligence and leading skills
- 3.3 Leadership and social climate

UNIT 2: GENERAL AND SPECIFIC MODELS

TOPIC 4. APPLIED PSYCHOLOGICAL MODELS

- 4.1 Reward, punishment and extinction
- 4.2 Social learning: cognitive and behavioral perspective
- 4.3 Transactional analysis: personality and communication

TOPIC 5: SPECIFIC LEADING BEHAVIOR MODELS

- 5.1 Theoretical evolution: from traits to transformation
- 5.2 Leading styles and results
- 5.3 Situational leadership and team development
- 5.4 Transactional and transformational leadership
- 5.5 Theories of motivation

UNIT 3: SOCIAL & ORGANIZATIONAL PERSPECTIVES



TOPIC 6: CHANGE MANAGEMENT

- 6.1 Planned change and field of forces
- 6.2 Seven step change model
- 6.3 Transtheoretical model of behavioral change

Tema 7: GROUP DYNAMICS AND LEADERSHIP

- 7.1 Group definition and group types
- 7.2 Evolution of a group as an autonomous dynamic entity
- 7.3 Roles as emergent properties of a group
- 7.5 Network representation and indicators

TOPIC 8: LEADERSHIP AND ETHICS

- 8.1 Groups, power and evil
- 8.2 Psychopathy in organizations
- 8.3 Selective morality
- 8.4 Ethical leading behavior in organizations

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

--	--	--

Metodología Presencial: Actividades

Expository lessons. The teacher explains the basics, active and collaborative participation of students is

CC06 CC09 CC10 CE06



required. It will include dynamic presentations and taking part in various activities such as viewings of audiovisual materials, reading articles or relevant information.

CG05, CG06, CG09, CG10, CE03

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.

CG05, CG06, CG09, CG10, CE06, CEO3

Metodología No presencial: Actividades

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

CG05, CG06, CG09, CG10, CE06, CEO3

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.

CG05, CG09, CE06, CEO3

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

CLASSROOM HOURS		
Lecciones de carácter expositivo		
32.00		
NON-PRESENTIAL HOURS		
Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos	Estudio individual y lectura organizada	Aprendizaje colaborativo
16.00	16.00	11.00
ECTS CREDITS: 3,0 (75,00 hours)		

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Evaluation activities	Evaluation criteria	Weight
Final individual exam	<ul style="list-style-type: none"> From 1 to 10 before applying corresponding weights Final mark does not require any previous minimum result 	45 %
Continuous assessment	<ul style="list-style-type: none"> From 1 to 10 before applying corresponding weights Final mark does not require any previous 	25 %



	minimum result	
Group work	<ul style="list-style-type: none"> From 1 to 10 before applying corresponding weights Final mark does not require any previous minimum result 	20 %
Participation	<ul style="list-style-type: none"> Se valora del 1 al 10 antes de aplicarse la ponderación correspondiente 5% of <i>class participation</i> is teacher's evaluation of attitude 5% is based on attendance records Final grade does not require previous minimum result 	10 %

Calificaciones

- Failing students will perform individual task covering all course topics whilst showing comprehension and application of knowledge to intrapersonal, interpersonal and organizational domains.
- Students with authorized schooling waiver will be assessed according to the first two assessment activities, continuous assessment (55%).

PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA

Activities	Date of realization	Delivery date
<p>TOPIC 0. CONCEPT OF LEADERSHIP (2 HOURS)</p> <p>Teaching presentations</p> <p>Personal experiences</p> <p>Case study</p> <p>TOPIC 1: EVOLUTIONARY ORIGINS OF LEADERSHIP (2 HOURS)</p> <p>Teaching presentations</p> <p>Student work and presentations</p> <p>Class discussions</p> <p>TOPIC 2. LEADERSHIP AND NEUROSCIENCE (2 HOURS)</p> <p>Teaching presentations</p> <p>Student work and presentations</p> <p>Class discussions</p> <p>Social intelligence exercise</p>		



TOPIC 3 LEADERSHIP AND EMOTION (4 HOURS)

Teaching presentations

El personal experiences in El

El assessment

Video viewing

TOPIC 4: GENERAL PSYCHOLOGICAL MODELS

Teaching presentations

Student work and presentations

Class discussions

TOPIC 5: SPECIFIC LEADING BEHAVIOR MODELS (5 HOURS)

Teaching presentations

Student work and presentations

Class discussions

TOPIC 6: CHANGE MANAGEMENT (4 HOURS)

Teaching presentations

Student work and presentations

Class discussions

TOPIC 7: GROUP DYNAMICS AND LEADERSHIP (6 HOURS)

Group dynamics on group work

Personal experiences on group work

Questionnaire on group dynamics

Video analysis

Sociogramme

TOPIC 8: LEADERHIPS AND ETHICS (4 HOURS)

Teaching presentations

Student work and presentations

Class discussions

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

Liderazgo de Equipos en remoto. Antonio Peñalver. 2020. Blog de Antonio Peñalver

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)



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Syllabus
2020 - 2021

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)

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>