

## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Liderazgo y Cambio/Leadership and Change
Código	E000010588
Título	<a href="#">Grado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Pontificia Comillas</a>
Impartido en	Grado en Análisis de Negocios/Business Analytics y Grado en Derecho [Quinto Curso]
Nivel	Reglada Grado Europeo
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	3,0 ECTS
Carácter	Optativa (Grado)
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Responsable	Sandra Cuadrado Nicoli
Horario	Consultar a tal efecto los horarios de los diferentes grupos y titulaciones en los que se imparte.
Horario de tutorías	Solicitar cita previa por email

Datos del profesorado	
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
<p><b>Aportación al perfil profesional de la titulación</b></p> <p>Nuestra sociedad avanza con rapidez, implicada en procesos cada vez más digitalizados y sofisticados, donde el talento, la innovación, la integración de la diversidad, la analítica de datos 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 y tecnológica que proporciona la titulación, con otras psicológicas y sociales, de naturaleza transversal, que resultan decisivas para los procesos de toma de decisiones estratégicas en las organizaciones. La actual revolución tecnológica requiere de especialistas en el tratamiento y análisis de Big Data para aprovechar las oportunidades de negocio. Paralelamente, la comprensión del comportamiento humano y el modo de movilizar a las personas se convierte en una habilidad de alto valor diferenciador del éxito en la gestión empresarial. 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.</p>
<b>Prerequisitos</b>



**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

<b>CG04</b>	Capacidad de gestionar información proveniente de fuentes diversas
<b>CG11</b>	Capacidad crítica y autocrítica
<b>CG12</b>	Compromiso ético
<b>CG17</b>	Capacidad de elaboración y transmisión de ideas, proyectos, informes, soluciones y problemas

#### ESPECÍFICAS

<b>CEOPT</b>	Conocer y poner en práctica habilidades directivas de negociación, liderazgo y gestión de personas y equipos para desempeñar eficazmente la dirección de organizaciones.	
	<b>RA4</b>	Comprender sus propias fortalezas y debilidades como líder
	<b>RA5</b>	Aplicar los modelos de liderazgo situacional y de liderazgo transformacional
	<b>RA6</b>	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 DEL LIDERAZGO

**1.1 Concepto de Liderazgo y Características de los individuos que lideran**

**1.2 Liderar para influir: Potestad, Autoridad y fuentes de influencia**

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 Situacionales o de Contingencias (1970-80)**

**2.4 Teorías Emergentes (1980-90)**



## Tema 3. LIDERAZGO, EMOCIÓN Y NEUROCIENCIA

3.1 Emociones básicas y su impacto en el desempeño individual

3.2 Inteligencia Intrapersonal: autoconocimiento y regulación emocional

3.3 Competencias emocionales básicas: escucha, empatía y asertividad

## BLOQUE 2: MODELOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

### Tema 4: LIDERAZGO SITUACIONAL

4.1 Madurez personal y/o profesional

4.2 Liderazgo de tarea vs. liderazgo de relación

4.3 Estilos de liderazgo y sus resultados

### Tema 5: MOTIVACIÓN HUMANA

5.1 Claves de motivación humana

5.2 ¿QUE motiva a las personas? Teorías de Motivación basadas en las necesidades (*Maslow, Herzberg*)

5.3 ¿COMO motivar a las personas? Teorías de Motivación basadas en el proceso motivador (*Liderazgo transformacional, teoría de las expectativas*)

## BLOQUE 3: PERSPECTIVA SOCIAL Y ORGANIZACIONAL

### Tema 6: GESTIÓN DEL CAMBIO

6.1 Cambio Organizativo: naturaleza y claves de implementación

6.2 Resistencias al cambio: tipologías y pautas de intervención

6.3 Modelos Teóricos relevantes para la gestión del cambio

## 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.



**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.

### Metodología No presencial: Actividades

**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		
Ejercicios y resolución de casos y de problemas	Lecciones de carácter expositivo	
30.00	15.00	
HORAS NO PRESENCIALES		
Ejercicios y resolución de casos y de problemas	Estudio individual y/o en grupo y lectura organizada	Trabajos monográficos y de investigación, individuales o colectivos
15.00	15.00	15.00
<b>CRÉDITOS ECTS: 3,0 (90,00 horas)</b>		

## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Examen	Respuesta múltiple	50
Actividades grupales o individuales	Calidad y cumplimiento de plazos	20
Monografía. Experiencia real de Liderazgo	Calidad y cumplimiento de plazos	20
Presencia y participación activa	Presencia y participación activa	10

### Calificaciones

EN LA EVALUACIÓN:

- Es necesario aprobar cada elemento de la evaluación por separado para que se apliquen las ponderaciones anteriores
- En relación a los trabajos realizados; el plagio es penalizado ya que constituye una falta grave sancionable de conformidad con lo dispuesto en el art. 168, apartados A.2.e) y 2.B) 5 del Reglamento General de la Universidad. Se considera plagio cualquier trabajo que se copia íntegramente o en parte de una fuente externa (internet, bibliografía, compañero de la Universidad...) sin que se haya

citado adecuadamente

- 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

#### 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

#### Bibliografía Adicional Complementaria

(Orden de temario)



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2021 - 2022

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)

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

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)

**ASIGNATURA:** LIDERAZGO Y CAMBIO

**GRADO EN:** ADE

**CURSO:** 2021-2022

**PROFESOR-A:** Coord. SANDRA CUADRADO

**PROFESORES/AS:** PILAR PATO

•

Mientras duren las restricciones por motivos sanitarios derivadas del COVID19, la actividad docente se desarrollará en un formato “bimodal”, es decir, simultáneamente de forma presencial física, con el 50% de los estudiantes en el aula presencial, y de forma virtual con el resto de los estudiantes matriculados en la asignatura, mediante retransmisión síncrona por videoconferencia.

No obstante, si procede, se tratará de primar al máximo la presencialidad física de los estudiantes atendiendo, por un lado, al número de alumnos matriculados por asignatura/grupo y, por otro, a las capacidades de las aulas, por lo que, si el número de alumnos matriculados no supera 25/30 podría desarrollarse la docencia de forma presencial física completa o casi enteramente.

La metodología de enseñanza-aprendizaje y los sistemas de evaluación previstos serán los que constan en la guía docente del curso. Solamente en el caso de cambios en la situación sanitaria derivada del Covid-19, podrían verse afectados en algún modo estos elementos, en cuyo caso se diseñará y publicará una nueva adenda para reflejar cualquier tipo de modificación.

## TECHNICAL SHEET OF THE SUBJECT

Data of the subject	
Subject name	Leadership and Change
Subject code	E000010588
Main program	<a href="#">Bachelor's Degree in Business Administration and Management</a>
Level	Reglada Grado Europeo
Quarter	Semestral
Credits	3,0 ECTS
Type	Optativa (Grado)
Department	Departamento de Gestión Empresarial
Coordinator	Sandra Cuadrado Nicoli
Course overview	LEADERSHIP AND CHANGE

Teacher Information	
Teacher	
Name	María del Pilar Pato Jiménez de Castro
Department	Departamento de Gestión Empresarial
Office	Alberto Aguilera 23
E-Mail	ppato@icade.comillas.edu
Phone	

## SPECIFIC DATA OF THE SUBJECT

Contextualization of the subject
<p><b>Contribution to the professional profile of the degree</b></p> <p>Our society is evolving fast, involved in increasingly digitized and sophisticated processes, where talent, innovation, integration of diversity, data analytics and continuous change are a pressing need. This reality demands better leadership, being the field of business management, to which our degree is aimed, a front edge in this socio-evolutionary process. The Leadership course complements technical and technological specific skills that the degree provides, with other cross-cutting nature, psychological and social skills, which are decisive for strategic decision-making processes in organizations. The current technological revolution requires specialists in the treatment and analysis of Big Data to take advantage of business opportunities. At the same time, understanding human behaviour and how to mobilize people becomes a highly valued skill that differentiates success in business management. In this context, the students will find in the subject 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.</p>
<p><b>Prerequisites</b></p> <p>None. The fact that the subject is taught in latest years of the degree can help to strengthen and consolidate the vision of organizations gathered in the early years and the degree of applicability of its contents.</p>





## Competencies - Objectives

### Competences

#### GENERALES

<b>CG04</b>	Capacidad de gestionar información proveniente de fuentes diversas
<b>CG11</b>	Capacidad crítica y autocrítica
<b>CG12</b>	Compromiso ético
<b>CG17</b>	Capacidad de elaboración y transmisión de ideas, proyectos, informes, soluciones y problemas

#### ESPECÍFICAS

<b>CE26</b>	Conectar la Ética y la RSE con elementos tales como la estrategia, el Marketing, la Dirección Financiera, la Gestión de Personas en la Organización, conociendo los principales problemas éticos y de responsabilidad social, y argumentando racionalmente sus propias opiniones y posturas
<b>CEOPT01</b>	Comprender la influencia que el paradigma de la sostenibilidad global puede ejercer en el papel que las empresas desempeñan en la sociedad y en la forma en la que son administradas

## THEMATIC BLOCKS AND CONTENTS

### Contents - Thematic Blocks

#### SECTION 1: CONCEPT OF LEADERSHIP

##### Unit 1. LEADERSHIP: ORIGIN AND EVOLUTION

- 1.1. Leadership evolutionary fundamentals
- 1.2. What is leadership and characteristics of leaders
- 1.3. Leading to influence: Power vs. Authority and sources of influence

##### Unit 2: THEORETICAL EVOLUTION: FROM TRAITS TO TRANSFORMATION

- 2.1 Theory of traits (1920-50)
- 2.2 Behavioral theories (1950-60)
- 2.3 Contingency/situational theories (1970-80)
- 2.4 Emergent theories (1980-90): transformational leadership, emotional leadership

##### Unit 3. LEADERSHIP, EMOTION & NEUROSCIENCE

- 3.1 The role of emotions in individual performance
- 3.2 Limbic system, autonomous nervous system and emotions: threat and wellbeing brain circuits

**3.4 Emotional leadership, climate and organizational performance**

**SECTION 2: GENERAL AND SPECIFIC MODELS**

Unit 4: SITUATIONAL LEADERSHIP

**4.1 Personal and / or professional maturity**

**4.2 Task oriented leadership vs. relationship oriented leadership**

**4.3 Leadership styles and results**

Unit 5: LEADERSHIP, MOTIVATION AND LEARNING

**5.1 Clues to human motivation**

**5.2 ¿WHAT motivates people? Theories based on human needs**

**5.3 ¿HOW to motivate people? Theories based on the process of motivation**

**5.4 Learning and Development as motivational tools**

**SECTION 3: SOCIAL AND ORGANIZATIONAL PERSPECTIVES**

Unit 6: CHANGE MANAGEMENT

**6.1 Organizational Change: what it is and keys for implementation**

**6.2 Resistance to change: stages and intervention recommendations**

**6.3 Relevant theoretical models for change management**

**TEACHING METHODOLOGY**

**General methodological aspects of the subject**

**In-class Methodology: Activities**

**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. They rely on audiovisual media.

**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 resulting therefrom and evaluated.



## Non-Presential Methodology: Activities

**Individual and/or group study and programmed readings.** This 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

## SUMMARY STUDENT WORKING HOURS

CLASSROOM HOURS		
Lecciones de carácter expositivo	Ejercicios y resolución de casos y de problemas	Exposición pública de temas o trabajos
15.00	15.00	10.00
NON-PRESENTIAL HOURS		
Ejercicios y resolución de casos y de problemas	Trabajos monográficos y de investigación, individuales o colectivos	
20.00	15.00	
<b>ECTS CREDITS: 3,0 (75,00 hours)</b>		

## EVALUATION AND CRITERIA

Evaluation activities	Evaluation criteria	Weight
Final exam (test)	Number of correct answer	50
Continuous evaluation activities (individual or in groups) Test Case resolutions Film analysis	Test: correct answer Case resolution: application of knowledge to observed reality, references to specific theoretical models, performance indicators, depth of analysis Commercial film analysis: application of the knowledge to the film, references to specific theoretical models, collection of behavioral indicators, depth in the analysis	20
Individual work evaluation (course Project) about a real Leadership experience	Depth of analysis Methodology used: design of tools, sample used as object of study.... Originality of the topic addressed, value contribution Structure	20



Class participation	Active participation: to contribute with ideas, to ask question, to enrich debate, to raise doubts, to encourage in-depth study of the topics addressed, to volunteer for activities in class....  Positive attitude: constructive contribution, respect for classmate, for the teacher and for the rules of the subject (Punctuality of entries and exists silence, attention, mobiles)  Contribution beyond expectations: generate value by contributing their own experiences, complementary knowledge...etc.	10
---------------------	--	----

## Ratings

- It is necessary to pass each element of the evaluation separately for the previous weightings to be applied.
- Regarding the delivered work: plagiarism is penalized since it constitutes a serious offence punishable in accordance with the provisions of art. 168, sections A.2.e) and 2.B) 5 of the General Regulations of the University. Plagiarism is considered any work that is copied in whole or in part from an external source (internet, bibliography, University colleague ...) without being properly cited.
- With students who have dispensation from school: the evaluation will be made through a final exam with a weight of 100% of the final grade
- In the extraordinary call: the evaluation will be made through a final exam with a weight of 100% of the final grade

## BIBLIOGRAPHY AND RESOURCES

### Basic Bibliography

- 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
- 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)



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**Syllabus**  
**2021 - 2022**

## Complementary Bibliography

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>