

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Liderazgo y Cambio
Código	E000004351
Título	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) por la Universidad Pontificia Comillas
Impartido en	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) [Primer Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	3,0 ECTS
Carácter	Obligatoria
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

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.

Prerequisitos



Los prerrequisitos serían:

1. Interés por las ciencias sociales
2. Actitud crítica sobre uno mismo y el entorno socio/técnico
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		
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

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
- 7.6 Liderazgo de equipos en remoto

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

--	--	--



<p>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.</p>	<p>CG06, CG09, CG10, CE06, CEO3</p>
<p>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.</p>	<p>CG05, CG06, CG09, CG10,</p>
<p>Plataformas y tecnologías para el e-learning: Dadas las actuales circunstancias sanitarias, se hace necesario el uso de las nuevas tecnologías aplicando herramientas como Blogs, Encuestas on line, etc.</p>	<p>CE06, CEO3</p>

Metodología Presencial: Actividades

<p>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.</p>	<p>CE06, CG10, CG09, CG06, CE03</p>
<p>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.</p>	<p>CE06, CG05, CG10, CG09, CG06, CEO3</p>

Metodología No presencial: Actividades

<p>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.</p>	<p>CE06, CG05, CG10, CG09, CG06, CEO3</p>
<p>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.</p>	<p>CE06, CG05, CG09, CEO3</p>

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES



Lecciones de carácter expositivo		
30.00		
HORAS NO PRESENCIALES		
Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos	Estudio individual y lectura organizada	Aprendizaje colaborativo
16.00	16.00	13.00
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 correspondienteEl 5% del criterio <i>participación activa</i> consiste en la estimación subjetiva del profesor según la actitud demostrada en el aulaEl otro 5% es objetivo y se basa en el registro de asistencia a clase con independencia de que las faltas sean justificadas o noLa nota final de la asignatura no requiere un resultado mínimo previo de evaluación en esta actividad de evaluación	10



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
2 HORAS BLOQUE 0. CONCEPTO DE LIDERAZGO 0.1 Definición de liderazgo en el contexto organizacional 0.2 Liderazgo y gestión 0.3 Liderazgo y poder Presentación profesor Experiencias personales en liderazgo Caso práctico		
2 HORAS 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 Presentación trabajo alumnos/profesor Beneficios liderazgo y diferencias del liderazgo entre especies: discusión en clase		
2 HORAS Tema 2. LIDERAZGO Y NEUROCIENCIA		



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2021 - 2022

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

5.6 Liderazgo de equipos en remoto

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

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

Bibliografía Complementaria



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2021 - 2022

(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)

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>