



FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Leadership and Change Management
Código	E000008093
Título	Grado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Pontificia Comillas
Impartido en	Grado en Administración y Dirección de Empresas (E-2) [Cuarto Curso] Grado en Administración y Dirección de Empresas con Mención en Internacional (E-4) [Cuarto Curso] Grado en Administración y Dirección de Empresas y Grado en Relaciones Internacionales (E-6) [Quinto Curso] Grado en Administración y Dirección de Empresas (E-2) - Bilingüe en inglés [Cuarto Curso] Grado en Administración y Dirección de Empresas y Grado en Análisis de Negocios/Business Analytics [Cuarto Curso]
Nivel	Reglada Grado Europeo
Créditos	6,0 ECTS
Carácter	Optativa (Grado)
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Responsable	Eduardo Gismera Tierno
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
Descriptor	ANECA: Aproximación realista y práctica de los alumnos al ejercicio del liderazgo en las organizaciones. Se pone el foco sobre el concepto de liderazgo, las fuentes de poder e influencia, potestad vs. autoridad y, se identifican las claves para conseguir la autoridad. Se analizan también, los hitos esenciales en la investigación y modelos de liderazgo en la organización del siglo XXI. Asimismo, se abordan el desarrollo del liderazgo, incluyendo metodologías de evaluación de competencias directivas y metodologías de desarrollo del liderazgo en las organizaciones (coaching y mentoring), así como las aplicaciones del liderazgo: liderazgo para la gestión de personas), liderazgo para el desarrollo profesional, liderazgo motivacional. Incluye entrenamiento en habilidades y conductas directivas orientadas al desarrollo del liderazgo: persuasión e influencia sobre las personas en la organización, gestión del cambio, dirección y desarrollo de equipos profesionales.

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	María del Pilar Pato Jiménez de Castro
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Sala de profesores colaboradores asociados. Alberto Aguilera 23 Pedir cita previa por e-mail
Correo electrónico	ppato@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	José María Villanueva Núñez-Lagos
Departamento / Área	Facultad de Ciencias Humanas y Sociales



Despacho	Sala de profesores colaboradores asociados. Alberto Aguilera 23 Pedir cita previa por e-mail
Correo electrónico	jmvillanueva@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Antonio Eutropio Ramírez del Río
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Sala de profesores colaboradores asociados. Alberto Aguilera 23 Pedir cita previa por e-mail
Correo electrónico	aramirez@comillas.edu
Profesor	
Nombre	Eduardo Gismera Tierno
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Sala de profesores colaboradores asociados. Alberto Aguilera 23 Pedir cita previa por e-mail
Correo electrónico	egismera@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Raúl Franco Cruzado
Departamento / Área	Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)
Despacho	Sala de profesores colaboradores asociados. Alberto Aguilera 23 Pedir cita previa por e-mail
Correo electrónico	rfranco@icade.comillas.edu

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura

Aportación al perfil profesional de la titulación

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.

Prerrequisitos

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

CG02	Resolución de problemas y toma de decisiones	
	RA1	Identifica de manera eficaz un problema y sus causas
	RA2	Proponer opciones y soluciones alternativas en la resolución del problema, estableciendo el plan de acción ad hoc
CG03	Capacidad de organización y planificación	
	RA1	Organizar la información relevante de los casos prácticos, en torno a los elementos teóricos adquiridos en clase y en las diversas fuentes documentales consultadas
	RA2	Gestionar los tiempos de trabajo en clase, para la preparación de los casos, su ejecución, revisión, registro y feed-back dentro de la misma
CG05	Conocimientos generales básicos sobre el área de estudio	
	RA1	Explica los aspectos clave de la materia de estudio analizando de manera crítica e independiente las cuestiones más problemáticas de la misma
CG09	Habilidades interpersonales: escuchar, argumentar y debatir	
	RA1	Escuchar activamente ejercitando de manera efectiva la comunicación verbal y no verbal durante los casos prácticos realizados en clase
	RA2	Realizar un intercambio persuasivo de ideas en un proceso negociador debatiendo con criterio y agilidad.
CG10	Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo	
	RA1	Liderar el trabajo de un grupo logrando acuerdos sabios, favorables y justos para todas las partes
	RA2	Integrar las aportaciones de todos los miembros de un equipo en torno al proceso de negociación, enriqueciendo así la misma
CG12	Compromiso ético	
	RA1	Abordar los problemas de manera íntegra desde el respeto por los intereses y derechos humanos en un marco democrático

ESPECÍFICAS

CE13	Conocimiento y comprensión de los determinantes básicos de la gestión en las organizaciones	
-------------	---	--



	RA1	Explicar el valor añadido de una gestión integrada de todos los procesos de recursos humanos reforzándose así la propia función
CEOPT		Conocer y poner en práctica habilidades directivas de negociación, liderazgo y gestión de personas y equipos para desempeñar eficazmente la dirección de organizaciones.
	RA4	Comprender sus propias fortalezas y debilidades como líder
	RA5	Aplicar los modelos de liderazgo situacional y de liderazgo transformacional
	RA6	Desarrollar y reflexionar sobre los nuevos modelos de liderazgo basados en competencias emocionales e interpersonales

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos

Concepto de Liderazgo

Inteligencia Emocional

Liderazgo Situacional

Liderazgo Transformacional

Gestión del Cambio

Liderazgo y Dirección de Equipos

Desarrollo de Liderazgo

BLOQUE 1: CONCEPTO DE LIDERAZGO

Tema 1: ORIGEN Y EVOLUCIÓN: CARACTERÍSTICAS Y FUENTES DE PODER

1.1 Fundamentos evolutivos del liderazgo

1.2 Concepto de Liderazgo y Características de los individuos que lideran

1.3 Liderar para influir: Potestad, Autoridad y fuentes de influencia

1.4 Poder y Maldad: El mal uso del poder

Tema 2: EVOLUCIÓN: DEL MODELO DE LOS RASGOS AL MODELO TRANSFORMACIONAL

2.1 Teoría de los Rasgos (1920-50)

2.2 Teorías basadas en el Comportamiento (1950-60)

2.4 Teorías Situacionales o de Contingencias (1970-80)

2.5 Teorías Emergentes (1980-90): liderazgo transformacional; liderazgo emocional



Tema 3. LIDERAZGO: EMOCIÓN Y NEUROCIENCIA

3.1 El papel de las emociones en el desempeño individual

3.2 Sistema límbico, sistema nervioso autónomo y emociones: circuitos cerebrales de amenaza y bienestar

3.3 Competencias emocionales básicas: escucha, empatía y asertividad

3.4 Liderazgo emocional, clima y desempeño organizacional

BLOQUE 2: MODELOS ESPECÍFICOS

Tema 4: LIDERAZGO SITUACIONAL Y MADUREZ

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: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, MOTIVACIÓN Y APRENDIZAJE

5.1 Claves de motivación humana

5.2 ¿QUE motiva a las personas? Teorías de Motivación basadas en las necesidades

5.3 ¿COMO motivar a las personas? Teorías de Motivación basadas en el proceso motivador

5.4 Aprendizaje y Desarrollo como herramientas motivacionales

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

Tema 7: LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS

7.1 Definición de grupos y tipologías de grupo

7.2 Fases del desarrollo del grupo como entidad dinámica autónoma

7.3 Principios sistémicos de los equipos eficaces: prevalencia, pertenencia y equilibrio

Tema 8: DESARROLLO DEL LIDERAZGO

8.1 Desarrollo profesional: qué es y cómo se estimula

8.2 Perfiles de liderazgo y evaluación de capacidades en los líderes: metodologías y herramientas

8.3 Mentoring y Coaching como herramientas de desarrollo del liderazgo



BLOQUE 4: LIDERAZGO BASADO EN VALORES

TEMA 9. Liderazgo Ignaciano: liderazgo ético y de servicio, basado en los valores y la confianza

9.1 Aplicaciones en el desarrollo de uno mismo

9.2 Aplicaciones en el desarrollo de equipos y organizaciones

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

- La participación activa en el aula constituye el pilar fundamental tanto en las explicaciones teóricas como en la realización de prácticas.
- Son constantes los trabajos prácticos tanto de carácter individual como grupales.
- Las distintas entregas se realizarán en tiempo y forma siguiendo los parámetros que previamente se expliquen.
- NOTA: Sobre el **uso indebido por** parte del alumnado del Chat GPT y/o cualquier otra IAG en todas las actividades de evaluación: será considerado como falta grave, según el Reglamento General de la Universidad, art. 168.2.e: "realización de acciones tendentes a falsear o defraudar los sistemas de evaluación del rendimiento académico". Las consecuencias de ello serán "la expulsión temporal de hasta tres meses o la prohibición de examinarse en la siguiente convocatoria a la imposición de la sanción, en una o en varias asignaturas de las que se encuentre matriculado el alumno, [...] aparte de suponer la calificación de suspenso (0) en la respectiva asignatura, [...] [y] la prohibición de examinarse de esa asignatura en la siguiente convocatoria".

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.

Simulaciones, juegos de rol, dinámicas de grupo. Las simulaciones, los juegos de roles y otras dinámicas de grupo, son actividades de aprendizaje en las que el estudiante actúa tomando el lugar de otra persona. Se analizan las situaciones, se toman decisiones y se identifican, y evalúan las consecuencias que de todo ello se derivan.

Metodología No presencial: Actividades

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.



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		
Lecciones de carácter expositivo	Ejercicios y resolución de casos y de problemas	
30.00	30.00	
HORAS NO PRESENCIALES		
Trabajos monográficos y de investigación, individuales o colectivos	Simulaciones, juegos de rol, dinámicas de grupo	Estudio individual y/o en grupo y lectura organizada
40.00	25.00	25.00
CRÉDITOS ECTS: 6,0 (150,00 horas)		

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Examen o Prueba final	Respuestas correctas	50
Actividades individuales/grupales para la evaluación del grado de asimilación e integración de contenidos teóricos: Evaluaciones puntuales Resolución de casos Visionados de películas comerciales	Evaluaciones puntuales Resolución de casos: aplicación de conocimientos a la realidad observada, referencias a modelos teóricos concretos, recogida de indicadores de comportamiento, profundidad en el análisis. Visionado de películas comerciales: aplicación de los conocimientos a la realidad observada, referencias a modelos teóricos concretos, recogida de indicadores de comportamiento, profundidad en el análisis.	20
Participación en clase	Asistencia Participación activa: aportar ideas, preguntar, enriquecer los debates, plantear dudas, favorecer la profundización en los temas abordados, voluntario a las actividades en clase... Actitud positiva: aportación constructiva, respeto por los compañeros, por el profesor y por las normas de la asignatura (puntualidad entradas y salidas, silencio, atención, móviles) Aportación más allá de lo esperado: generar valor	10



	aportando experiencias propias, conocimientos complementarios...etc.	
Trabajo individual/grupal sobre una experiencia real de Liderazgo	Profundidad en el análisis Metodología utilizada: diseño de herramientas, muestra objeto de estudio... Originalidad del tema abordado, aportación de valor Estructura	20

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

(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)



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2024 - 2025

- 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
- Albistur Marín, F.Xabier (2017), Ignacio de Loyola, un líder para hoy. Bilbao, Edt. Mensajero
- Guilbert, Jose M^a (2017) El liderazgo Ignaciano, Edt. Mensajero
- Heifetz, R. Grashow, A. y Linsky,M. (2009). La práctica del Liderazgo Adaptativo. Harvard Business Review Press

Bibliografía Complementaria

- 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)
- 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>