



FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Liderazgo y Cambio/Leadership and Change
Código	E000010588
Título	Grado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Pontificia Comillas
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	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	Aproximación realista y práctica de los alumnos al ejercicio del liderazgo en las organizaciones. Se pone el foco sobre al 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	Alberto Aguilera 23
Correo electrónico	ppato@icade.comillas.edu
Teléfono	
Profesor	
Nombre	Eduardo Gismera Tierno
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Alberto Aguilera 23, cuarta planta ala O
Correo electrónico	egismera@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

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

ESPECÍFICAS

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: 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

- 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.

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
CRÉDITOS ECTS: 3,0 (90,00 horas)		

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)

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*



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2024 - 2025

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)