



## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

| Datos de la asignatura |  |
|------------------------|--|
| Nombre completo        | Liderazgo y Gestión del Cambio   |
| Código                 | DOI-MII-683  |
| Título                 | <a href="#">Máster Universitario en Ingeniería Industrial por la Universidad Pontificia Comillas</a>   |
| Impartido en           | Grado en Administración y Dirección de Empresas y Máster Universitario en Ingeniería Industrial [Sexto Curso]<br>Máster Universitario en Ingeniería Industrial [Segundo Curso]<br>Máster Universitario en Ingeniería Industrial y Máster Universitario en Sector Eléctrico [Primer Curso]<br>Máster Universitario en Ingeniería Industrial + Máster in Smart Grids [Segundo Curso] |
| Cuatrimestre           | Semestral  |
| Créditos               | 3,0 ECTS   |
| Carácter               | Obligatoria  |
| Departamento / Área    | Departamento de Organización Industrial  |
| Responsable            | Cristina Domínguez Soto  |

| Datos del profesorado |   |
|-----------------------|---|
| <b>Profesor</b>       |   |
| Nombre                | Cristina Domínguez Soto                                 |
| Departamento / Área   | Departamento de Organización Industrial                 |
| Correo electrónico    | cdominguez@icai.comillas.edu                            |
| <b>Profesor</b>       |   |
| Nombre                | Íñigo García de Amezaga Cuevas                          |
| Departamento / Área   | Departamento de Organización Industrial                 |
| Correo electrónico    | igarciaamezaga@icade.comillas.edu                       |
| <b>Profesor</b>       |   |
| Nombre                | Raúl Franco Cruzado                                     |
| Departamento / Área   | Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE) |
| Correo electrónico    | rfranco@icade.comillas.edu                              |
| <b>Profesor</b>       |   |
| Nombre                | Ignacio Babé Romero                                     |
| Departamento / Área   | Departamento de Organización Industrial                 |
| Correo electrónico    | ibabe@icai.comillas.edu                                 |
| <b>Profesor</b>       |   |
| Nombre                | Alvaro Romero Chacón                                    |
| Departamento / Área   | Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE) |



|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>Correo electrónico</b>  | aromero@icade.comillas.edu                              |
| <b>Profesor</b>            |   |
| <b>Nombre</b>              | José Carlos Romero Mora                                 |
| <b>Departamento / Área</b> | Departamento de Organización Industrial                 |
| <b>Despacho</b>            | Santa Cruz de Marcenado 26                              |
| <b>Correo electrónico</b>  | Jose.Romero@iit.comillas.edu                            |
| <b>Teléfono</b>            | 2746  |
| <b>Profesor</b>            |   |
| <b>Nombre</b>              | Miguel Aguirre Jauregui alzo                            |
| <b>Departamento / Área</b> | Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE) |
| <b>Correo electrónico</b>  | maguirre@icade.comillas.edu                             |

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

|  |
|--|
| <b>Contextualización de la asignatura</b>  |
| <b>Aportación al perfil profesional de la titulación</b>   |
| <p>La asignatura tiene como objetivo central dotar a los alumnos de los conocimientos y habilidades necesarias para gestionar equipos humanos en un entorno marcado por constantes dinámicas de cambio y sometido a los condicionantes que implica la integración en una Organización compleja.</p> <p>Al finalizar el curso los alumnos deben ser capaces de:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar las situaciones que pueden provocar un cambio en un entorno empresarial y aprender a controlar su impacto.</li><li>• Evaluar los riesgos y oportunidades que puede llevar asociado un cambio dentro de una organización.</li><li>• Desarrollar técnicas de gestión que minimicen los riesgos ante una situación imprevista.</li><li>• Gestionar eficientemente los integrantes de un equipo de desarrollo, tanto a nivel potencial como a nivel emocional.</li><li>• Aprender a liderar y a gestionar distintos tipos de perfiles personales y profesionales para regular adecuadamente la cohesión en un grupo de trabajo.</li><li>• Resolver situaciones conflictivas dentro que un equipo que puedan modificar la conducta de sus integrantes y puedan afectar al trabajo en desarrollo.</li><li>• Conocer y aplicar conceptos básicos de negociación.</li><li>• Diagnosticar y diseñar estructuras organizativas sencillas.</li></ul> |
| <b>Prerrequisitos</b>  |
| No existen prerrequisitos  |

|  |
|--|
| <b>Competencias - Objetivos</b>  |
| <b>Competencias</b>  |
| <b>GENERALES</b>   |
| Saber transmitir de un modo claro y sin ambigüedades a un público especializado o no, resultados procedentes de la |



|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>BA05</b>        | investigación científica y tecnológica o del ámbito de la innovación más avanzada, así como los fundamentos más relevantes sobre los que se sustentan.                       |
| <b>BA07</b>        | Ser capaces de asumir la responsabilidad de su propio desarrollo profesional y de su especialización en uno o más campos de estudio.   |
| <b>CG03</b>        | Dirigir, planificar y supervisar equipos multidisciplinares.   |
| <b>CG10</b>        | Saber comunicar las conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan; a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades. |
| <b>ESPECÍFICAS</b> |  |
| <b>CMG01</b>       | Conocimientos y capacidades para organizar y dirigir empresas  |
| <b>CMG03</b>       | Conocimientos de derecho mercantil y laboral   |
| <b>CMG06</b>       | Capacidades para organización del trabajo y gestión de recursos humanos. Conocimientos sobre prevención de riesgos laborales   |

## Resultados de Aprendizaje

|             |   |
|-------------|---|
| <b>RA01</b> | Identificar las situaciones que pueden provocar un cambio en un entorno empresarial y aprender a controlar su impacto                                 |
| <b>RA02</b> | Evaluar los riesgos y oportunidades que puede llevar asociado un cambio dentro de una organización  |
| <b>RA03</b> | Desarrollar técnicas de gestión que minimicen los riesgos ante una situación imprevista   |
| <b>RA04</b> | Gestionar eficientemente los integrantes de un equipo de desarrollo, tanto a nivel potencial como a nivel emocional.                                  |
| <b>RA05</b> | Aprender a liderar y a gestionar distintos tipos de perfiles personales y profesionales para regular adecuadamente la cohesión en un grupo de trabajo |
| <b>RA06</b> | Resolver situaciones conflictivas dentro que un equipo que puedan modificar la conducta de sus integrantes y puedan afectar al trabajo en desarrollo  |
| <b>RA07</b> | Conocer y aplicar conceptos básicos de negociación  |
| <b>RA08</b> | Diagnosticar y diseñar estructuras organizativas sencillas  |

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

### Contenidos – Bloques Temáticos

#### Area de trabajo 1: El cambio en las organizaciones

##### Tema 1: Gestión del cambio

###### 1.1. El cambio en las organizaciones



- 1.2. Los cambios de paradigma en las empresas
- 1.3. Encaje de la Cultura Organizacional y las Estrategias empresariales
- 1.4. Roles y responsabilidades en los cambios dentro de las empresas

## Tema 2: Los procesos de cambio

- 2.1. Radiografía de un proceso de cambio o innovación
- 2.2. Modelos explicativos de las dinámicas de cambio en las Organizaciones. (Lewin, Kotter, Khun)
- 2.3. Elementos clave a considerar en los procesos de cambio
- 2.4. Fases prototípicas en un proceso de cambio organizacional
- 2.5. Disonancia cognitiva
- 2.6. Negociando el cambio en las organizaciones

## Area de trabajo 2: Seminario de Liderazgo

### SEMINARIO: Liderazgo y gestión de equipos

- 3.1. El papel del Líder. Introducción al Liderazgo
- 3.2. Los valores del Líder
- 3.3. Autoconocimiento
- 3.4. Feedback
- 3.5. Toma de decisiones con libertad interior
- 3.6. Diferentes estilos de liderazgo
- 3.7. Creatividad e Innovación
- 3.8. Misión y visión en las organizaciones

## METODOLOGÍA DOCENTE

### Aspectos metodológicos generales de la asignatura

#### Metodología Presencial: Actividades

1. Clase magistral y presentaciones generales (15 horas; 100% presencial). Exposición de los principales conceptos y procedimientos mediante la explicación por parte del profesor. Incluirá presentaciones dinámicas, pequeños ejemplos prácticos y la participación reglada o espontánea de los estudiantes.
2. Resolución en clase de casos prácticos (10 horas; 100% presencial). Resolución de unos primeros casos para situar al alumno en contexto. La resolución correrá a cargo del profesor y los alumnos de forma cooperativa.
3. Resolución y presentación grupal de casos (10 horas; 50% presencial). El profesor planteará pequeños casos que los alumnos resolverán en pequeños grupos en clase y cuya solución discutirán con el resto de grupos.

#### Metodología No presencial: Actividades



1. Estudio y resolución de casos prácticos fuera del horario de clase por parte del alumno (25 horas; 0% presencial). El alumno debe utilizar e interiorizar los conocimientos aportados en la materia. La corrección a la clase se realizará por parte de alguno de los alumnos o el profesor según los casos.
2. Resolución y presentación grupal de casos (10 horas; 50% presencial). El profesor planteará pequeños casos que los alumnos resolverán en pequeños grupos en clase y cuya solución discutirán con el resto de grupos.
3. Trabajos de carácter práctico individual (15 horas; 0% presencial). Actividades de aprendizaje que se realizarán de forma individual fuera del horario lectivo, que requerirán algún tipo de investigación o la lectura de distintos textos.

## RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

| HORAS PRESENCIALES                         |  |  |   |
|--|--|--|---|
| Clase magistral y presentaciones generales | Resolución en clase de problemas prácticos | Resolución grupal de problemas           |   |
| 15.00                                      | 10.00                                      | 5.00                                     |   |
| HORAS NO PRESENCIALES                      |  |  |   |
| Prácticas                                  | Resolución grupal de problemas             | Trabajos de carácter práctico individual | Estudio y resolución de problemas prácticos fuera del horario de clase por parte del alumno |
| 15.00                                      | 5.00                                       | 15.00                                    | 25.00   |
| CRÉDITOS ECTS: 3,0 (90,00 horas)           |  |  |   |

## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

### Calificaciones

La nota de la convocatoria ordinaria se calculará ponderando las actividades de la siguiente forma:

Examen de gestión del cambio: 20%

Examen de liderazgo: 20%

Trabajo sobre gestión del cambio: 25%

Diario de aprendizaje sobre liderazgo: 25%

Participación en clase: 10%

Para aprobar la asignatura la nota de la convocatoria ordinaria ha de ser igual o superior a 5,0, en caso contrario se realizará la convocatoria extraordinaria.

La nota de la convocatoria extraordinaria se calculará ponderando las actividades de la siguiente forma:

Examen final (convocatoria extraordinaria): 70%

Trabajos sobre gestión del cambio y liderazgo: 20%

Interés y participación: 10%

## BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2024 - 2025

## Bibliografía Básica

Chris Lowney "Heroic Leadership"

Stephen Covey "7 habits of highly Effective People"

John Kotter "Our iceberg is melting"

Roger Fisher and William Ury "Getting to YES" (Negotiating)

Brené Brown "Dare to Lead" (Vulnerability)

Seth Godin "Tribes"

K.Davis y J. Newstrom, "Comportamiento humano en el trabajo"

R. P. Robbins, "Comportamiento organizacional"

Emilio Ronco & E. Llado, "Aprender a Gestionar el Cambio"

Robert Conklin, "Como hacer que la gente haga cosas"

Javier Uriz Urzainqui, "Homo Valens"

M.J. Cook, "Coaching efectivo"

Eduardo Surdo, "La magia de trabajar en equipo"

D. Dana, "Adiós a los conflictos"

Daniel Goleman, "Inteligencia Emocional"

J.I. Velaz Rivas, "Motivos y Motivación en la Empresa"

Alfons Cornellá, "Futuro Presente"

Richard Sennett, "La Corrosión del Carácter"

Richard Sennett, "La Cultura del Nuevo Capitalismo"

Thomas S. Khun, "La Estructura de las Revoluciones Científicas"

André Comté-Sponville, "EL Capitalismo ¿Es Moral?"

Mihaly Csikszentmihalyi, "Flow (Fluir)"

Juan Carlos Cubeiro, "La Sensación de Fluidez"

José Laguna "El arte de elegir: coaching ignaciano"

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>

|      |     | IN-CLASS ACTIVITIES   |  |  | OUT-OF-CLASS ACTIVITIES |                       |  |   |
|------|-----|---|--|--|-------------------------|-----------------------|--|---|
| WEEK | H/W | LECTURE & PROBLEM SOLVING   | PRACTICES  | ASSESSMENT   | H/W                     | SELF-STUDY            | OTHER ACTIVITIES   | DESCRIPTION   |
| 1    | 2   | <b>Change Management:</b><br>Changes in corporations. Paradigms   | Discussion about Companies and different organizations | Evaluating individual students in his/her participation on teamwork about Change | 5                       | Review and self-study | Work with the team on the "Change" Project   | Recommended book: <i>Sapiens, de Anímales a Dioses</i> (Harari)                           |
| 2    | 2   | <b>Change Management:</b> Corporate culture vs. Business Strategy. Diagnosis to start a change. Theories about how to "do" change | Mental maps- Practice exercise                         | Evaluating individual students in his/her participation on teamwork about Change | 5                       | Review and self-study | Work with the team on the "Change" Project   | Recommended book: <i>Iceberg is melting</i> (John Kotter)                                 |
| 3    | 2   | <b>Change Management:</b> The change curve. A Theory of Cognitive Dissonance (L. Festinger)                                       | Discussion about cases of Cognitive Dissonance         | Evaluating individual students in his/her participation on teamwork about Change | 5                       | Review and self-study | Work with the team on the "Change" Project and a film sequence analysis about phases in a change "UP in the Air" | Recommended movie: <i>The Company Men</i>   |
| 4    | 2   | <b>Change Management:</b> Resilience. Common barriers to change implementation. Gantt tool to implement a change                  | Discuss on change phases and negotiations              | Evaluating individual students in his/her participation on teamwork about Change | 5                       | Review and self-study | Work with the team on the "Change" Project   | Recommended book: <i>Getting to YES, negotiating into agreement</i> (R. Fisher and W Ury) |
| 5    | 2   | <b>Change Management Exam. Team Work presentations</b>  |  | Evaluating TEAM presentations and individual performance during expositions      | 4                       | Exam Preparation      |  | Recommended movie: <i>Margin Call</i>   |
| 6    | 2   | <b>Leadership:</b> The role of the leader. Ignatian Leadership introduction   | Leadership characteristics. Objectives in life.        | Mid-Term Exam (15 min). Seminar participation                                    | 4                       | Review and self-study |  | Recommended book: <i>Heroic Leadership</i> (Chris Lowney)                                 |
| 7    | 2   | <b>Leadership:</b> Values of Leaders  | My Values exercise                                     | Seminar participation  | 4                       | Review and self-study |  | Recommended book: <i>7 habits of highly effective people</i> (S. R. Covey)                |
| 8    | 2   | <b>Leadership:</b> Self Knowledge   | Line of life   | Seminar participation  | 4                       | Review and self-study |  | Recommended book: <i>Effective Coaching</i> (Marshall J. Cook)                            |
| 9    | 2   | <b>Leadership:</b> Feedback   | MBTI profile. Feedback exercises                       | Seminar participation  | 4                       | Review and self-study |  | Recommended book: <i>Emotional Intelligence</i> (Daniel Goleman)                          |
| 10   | 2   | <b>Leadership:</b> Decision making  | Visualization  | Seminar participation  | 4                       | Review and self-study |  |   |
| 11   | 2   | <b>Leadership:</b> Different leadership styles  | Situational Leadership exercise                        | Seminar participation  | 4                       | Review and self-study |  | Recommended book: <i>Dare to Lead</i> (Brené Brown)                                       |
| 12   | 2   | <b>Leadership:</b> Creativity and innovation  | Lateral Thinking exercise                              | Seminar participation  | 4                       | Review and self-study |  |   |
| 13   | 2   | <b>Leadership:</b> Organization Mission and vision  | Bank case example                                      | Seminar participation  | 4                       | Review and self-study |  |   |
| 14   | 2   | <b>Leadership:</b> Summay   |  | Presentaion of Leadership team work  | 4                       | Exam Preparation      |  |   |