

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre	LIDERAZGO Y CAMBIO
Código	
Titulación	Master en Gestión Internacional
Curso	
Cuatrimestre	Primer o segundo cuatrimestre
Créditos ECTS	3
Carácter	Optativa
Departamento	Gestión Empresarial
Área	Habilidades Directivas
Universidad	Universidad Pontificia Comillas
Horario	Mañanas
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 dinámica de los grupos y la emergencia informal del liderazgo; e) el cambio sociocultural como reto superior del líder; f) el desarrollo del liderazgo en la organizaciones y g) el liderazgo ético y la evitación del ejercicio perverso del poder.
Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	ANTONIO RAMÍREZ DEL RÍO
Departamento	GESTIÓN EMPRESARIAL
Área	HABILIDADES DIRECTIVAS
Despacho	
e-mail	aramirez@comillas.edu
Teléfono	
Horario de Tutorías	Previa cita por email

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.

Competencias - Objetivos

Competencias Generales

CG5	Ejercicio de una mentalidad global aplicada a la escucha, la negociación y el trabajo en equipos multidisciplinares para poder operar de manera efectiva en distintos cometidos, y, cuando sea apropiado, asumir responsabilidades de liderazgo en una organización internacional	
	RA1	<i>Utiliza el diálogo para colaborar y generar buenas relaciones</i>
	RA5	<i>Valorar el potencial del conflicto como motor de cambio e innovación</i>
	RA7	<i>Busca el valor de los demás miembros de equipo y potencia sus habilidades y fortalezas, haciendo que se sientan parte importante del equipo</i>
	RA8	<i>Lidera el trabajo del equipo, organizando y delegando las tareas correctamente</i>
CG6	Compromiso ético en la aplicación de valores morales universales y de la organización frente a dilemas éticos y de responsabilidad social corporativa, con especial sensibilidad ante la diversidad internacional.	
	RA3	<i>Asume una actitud responsable hacia las personas, y con los medios y los recursos que se utilizan o gestionan en una organización</i>
	RA4	<i>Se preocupa por las consecuencias que su actividad y su conducta pueden tener para los demás</i>
	RA6	<i>Comprende y valora perspectivas culturales e ideológicas distintas</i>
CG9	Capacidad de aprendizaje autónomo para seguir formándose, en el desarrollo de las habilidades cognitivas y en la adquisición de los conocimientos relevantes aplicados a la actividad profesional y empresarial de un manager internacional.	
	RA1	<i>Es capaz de recopilar, preparar y ampliar información con carácter previo a su participación en actividades que implican la construcción de un discurso propio argumentado o la propuesta de soluciones innovadoras a un problema.</i>
	RA3	<i>Busca y encuentra recursos adecuados para sostener sus actuaciones y realizar sus trabajos.</i>
CG10	Reconocimiento como ciudadanos globales, que valoran la diversidad y el diálogo intercultural como fuente de enriquecimiento humano	
	RA1	<i>Respeto, valora y celebra la diversidad y tiene una mentalidad cosmopolita</i>

Competencias Específicas

CE04	Conocimiento y comprensión de los determinantes básicos del comportamiento humano en las organizaciones y del éxito directivo, sobre la base del entendimiento de las diferencias culturales y de los retos de la dirección internacional, y practicando su aplicación para permitir al alumno manejar satisfactoriamente las complejidades de las organizaciones internacionales.	
	RA1	<i>Define el comportamiento organizacional e identifica las variables asociadas a su estudio</i>
	RA2	<i>Distingue la diversidad y conoce sus efectos, en la fuerza laboral</i>
	RA3	<i>Describe los factores que influyen en la formación de actitudes y la satisfacción en el trabajo.</i>
	RA4	<i>Explica la relación entre rasgos de personalidad y el comportamiento individual</i>
	RA5	<i>Vincula la influencia de la cultura nacional y sus valores en el comportamiento organizacional.</i>
	RA6	<i>Comprende que las cualidades que pueden conducir al éxito directivo en una cultura, pueden conducir al fracaso cuando la práctica profesional se realiza en un entorno intercultural.</i>
	RA7	<i>Conoce el impacto de la percepción y la atribución en el trabajo</i>

	RA8	<i>Conoce las principales teorías del aprendizaje y las técnicas de modificación de conducta</i>
	RA9	<i>Explica los factores que influyen en la toma de decisiones individuales en las organizaciones y los procesos por los que se llegan a las mismas, haciendo especial hincapié en las diferencias culturales</i>
	RA10	<i>Explica los efectos del poder y del comportamiento político en las organizaciones.</i>
	RA11	<i>Describe las principales teorías de la motivación, sus aplicaciones y relaciones con el desempeño organizacional</i>

AGENDA Y MATERIAS

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: ORÍGEN 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

Tema 6: MOTIVACIÓN HUMANA

- 6.1 Teoría de las necesidades humanas
- 6.2 Factores higiénicos y motivacionales
- 6.3 Teoría de las expectativas

BLOQUE 3: PERSPECTIVA SOCIAL Y ORGANIZACIONAL

Tema 7: GESTIÓN DEL CAMBIO

- 7.1 Teoría del campo de fuerzas y el cambio planificado
- 7.2 El modelo de los siete pasos en la gestión del cambio
- 7.3 Modelo Transteórico del Cambio Comportamental

Tema 8: DINÁMICA DE GRUPOS Y LIDERAZGO

- 8.1 Definición de grupos y tipologías de grupo
- 8.2 Evolución del grupo como entidad dinámica autónoma
- 8.3 Los roles como propiedades emergentes del grupo
- 8.5 Representación de redes sociales e indicadores de red

Tema 9: PODER Y MALDAD

- 9.1 El poder, el grupo y la acción malévola
- 9.2 La psicopatía en el ámbito de las organizaciones
- 9.3 El proceso de desvinculación moral selectiva
- 9.4 Liderazgo ético en las organizaciones

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

Actividades Formativas	Horas	Presencia (%)
<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>	22	100
<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>	46	50

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.	40	0
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.	15	0
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.	27	50

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	PESO
Examen final	50%
Pruebas de evaluación continua	25%
Evaluación de trabajo en grupo	15%
Participación activa en clase	10%
Observaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • 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 las convocatorias extraordinarias 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 50% en 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. <i>Current Biology</i> , 19
Goleman, D. (2001). <u>An EI-Based Theory of Performance</u> (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. <i>Strategy+Business</i> , 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 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 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

SUBJECT FACT SHEET

SUBJECT IDENTIFICATION DETAILS	
Title	LEADERSHIP AND CHANGE
Code	
Degree	Master in International Management MIM
Year	1st
Semester	First and second
Credits	3
Nature	Elective
Department	Business Management
Area	Management Skills
University	Universidad Pontificia Comillas
Schedule	Mornings
Description	A systems point of view is adopted seeking the multidisciplinary understanding of leadership as a phenomenon of biological, psychological, group, organizational and social nature. Students reflect individually and collectively about their experiences in relation to content, audiovisual resources and raised practical exercises (cases, problems, questionnaires ...). Such reflection aims its application to business management and personal development as leaders, providing a solid conceptual base as an anchor of praxis and further professional development. The course takes us through various milestones in research on leadership and related human phenomena, providing students various practical and conceptual resources related to: a) the biological and emotional foundations of leadership; b) general and specific behavioral models; c) the motivation of employees; d) the dynamics of informal groups and emerging leadership; e) the sociocultural change as a top challenge of the leader; f) the development of leadership in organizations and g) ethical leadership and avoidance of perverse exercise of power.
Professor Details	
Professor	
Name	ANTONIO RAMÍREZ DEL RÍO
Department	BUSINESS MANAGEMENT
Area	MANAGEMENT SKILLS
Office	Teacher's Room (5th floor)
e-mail	aramirez@comillas.edu
Telephone	
Tutoring	On demand

SPECIFIC SUBJECT DETAILS

Context	
Profile contribution within the degree	
<p>Our society increasingly advanced, composed of mostly skilled population, with increasingly sophisticated production processes, where talent, innovation, integration of diversity and continuous change is an urgent need, also demands a better leadership, being the field of business management to which our degree heads, a front edge in such socio-evolutionary process. The subject of Leadership and Change complements specific technical nature skills which provides qualifications with other psychological and social transverse cross-cutting nature that are often critical to the success of any organizational or market planning. Thus, the understanding of human behavior and how to mobilize people becomes a high value skill for management. In this context the students will find a way to develop their own emotional and interpersonal skills, as well as their future employees in the subject.</p>	

Competencies - Objectives		
General competencies of the degree		
CG5	Exercise of a global mindset applied to listening, negotiation and work in multidisciplinary teams to operate effectively in different roles, and, where appropriate, assume leadership responsibilities in an international organization	
	RA1	<i>Use dialogue to collaborate and build good relations</i>
	RA5	<i>Assess the potential for conflict as an engine of change and innovation</i>
	RA7	<i>Look for the value of the other team members and enhances their skills and strengths, making them feel important part of the team</i>
	RA8	<i>Leads the team work, organizing and delegating tasks correctly</i>
CG6	Ethical commitment in the implementation of universal moral values and the organization against ethical and corporate social responsibility dilemmas, with special sensitivity to international diversity.	
	RA3	<i>Takes a responsible attitude towards people, and with the means and resources that are used or managed in an organization</i>
	RA4	<i>Worries about the consequences of own activity and behavior on others</i>
	RA6	<i>Understands and appreciates different cultural and ideological perspectives</i>
CG9	Independent learning ability to further education in the development of cognitive skills and the acquisition of relevant knowledge applied to professional and business activity of an international manager.	
	RA1	<i>Is able to collect, prepare and expand information prior to participation in activities involving the construction of a sound discourse or proposing innovative solutions to a problem.</i>
	RA3	<i>Search and find adequate resources to sustain activities and performance</i>
CG10	Recognition as global citizens who value diversity and intercultural dialogue as a source of human enrichment	
	RA1	<i>Respects, values and celebrates diversity and has a cosmopolitan mentality</i>
Competencias Específicas del área-asignatura		
CE04	Knowledge and understanding of the basic determinants of human behavior in organizations and managerial success, based on the understanding of cultural differences and the challenges of international management, and practicing its application to allow students to successfully handle the complexities of international organizations.	
	RA1	<i>Defines organizational behavior and identifies the variables associated to its study</i>
	RA2	<i>Distinguishes diversity and meet its effects on the workforce</i>
	RA3	<i>Describes the factors that influence the formation of attitudes and job satisfaction.</i>
	RA4	<i>Explains the relationship between personality traits and individual behavior</i>
	RA5	<i>Links the influence of national culture and values to organizational behavior.</i>
	RA6	<i>Understands that the qualities that can lead to managerial success in a culture can lead to failure when performed in an intercultural environment.</i>
	RA7	<i>Knows the impact of perception and attribution at work</i>
	RA8	<i>Knows the main theories of learning and behavior modification techniques</i>
	RA9	<i>Explains the factors that influence individual decision making in organizations and the processes by which they happen with special emphasis on cultural differences</i>
	RA10	<i>Explains the effects of power and political behavior in organizations</i>
	RA11	<i>Describes the main theories of motivation, its applications and relationships with organizational performance</i>

AGENDA AND SUBJECT MATTERS

Programme

BLOQUE 0: LEADERSHIP CONCEPT

<p>0.1 Definition of leadership in an organisational context</p> <p>0.2 Management and leadership</p> <p>0.3 Power and leadership</p>
<p>SECTION 1: THE CONCEPT OF LEADERSHIP</p>
<p>Unit 1. EVOLUTIONARY ORIGINS OF LEADERSHIP</p>
<p>1.1 Evolutionary fundamentals of leadership</p> <p>1.2 Characteristics of individuals that lead</p> <p>1.3 Leadership manifestations in social mammals</p> <p>1.4 Reciprocity and empathy in the animal world</p>
<p>Unit 2. LEADERSHIP & NEUROSCIENCE</p>
<p>2.1 Limbic system, autonomous nervous system and emotions</p> <p>2.2 Leadership and threat and reward brain circuits</p> <p>2.2 Social intelligence and brain functioning</p>
<p>Unit 3. LEADERSHIP & EMOTIONS</p>
<p>3.1 Role of emotions in individual performance</p> <p>3.4 Emotional intelligence and management competencies</p> <p>3.5 Emotional leadership, climate and organizational performance</p>
<p>SECTION 2: GENERAL AND SPECIFIC MODELS</p>
<p>Unit 4: APPLIED PSYCHOLOGICAL MODELS</p>
<p>4.1 Application of reinforcement, punishment and extinction</p> <p>4.2 Social learning theory (behavior-cognitive approach)</p> <p>4.4 Transactional Analysis: personality and communication</p>
<p>Unit 5: SPECIFIC LEADERSHIP BEHAVIOUR</p>
<p>5.1 Theoretical evolution: from traits to transformation</p> <p>5.2 Leadership styles and results</p> <p>5.3 Situational leadership and development of the team</p> <p>5.4 Transactional leadership and transformational leadership</p>
<p>Unit 6: HUMAN MOTIVATION</p>
<p>5.1 Transformational leadership, clues to human motivation</p> <p>5.2 Theory of human needs</p> <p>5.3 Hygienic factors and motivational factors</p> <p>5.4 Expectations theory</p>
<p>SECTION 3: SOCIAL & ORGANISATIONAL PERSPECTIVES</p>
<p>Unit 7: CHANGE MANAGEMENT</p>
<p>7.1 Force field theory and planned change</p> <p>7.2 The seven steps model</p> <p>7.3 Transtheoretical behavioural change model</p>

Unit 8: GROUP DYNAMICS & LEADERSHIP
9.1 Definition of groups and group types 9.2 Evolution of a group as an autonomous entity 9.3 Roles as emergent property of groups 4.5 Network representation and indicators
Unit 9: POWER AND EVIL
11.1 Power over others and evil action 11.2 Psychopathy in corporate contexts 11.3 Selective moral disengagement 11.4 Ethical leadership in organizations

TEACHING METHOD

General methodological aspects of the subject matter		
Teaching activities	Hours	Attendance (%)
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 media.	22	100
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.	46	50
Individual and/or group study and programmed readings. It is an essential individual work that students must take to make proper monitoring of the development of the course through all their training activities.	40	0
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	15	0

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.	27	50
---	----	----

EVALUATION AND QUALIFICATION CRITERIA

Evaluation activities	WEIGHT
Final examination	50%
Continuous evaluation	25%
Group work evaluation	15%
Class participation	10%
Observations	
<ul style="list-style-type: none"> All of the above criteria are valued from 1 to 10 before applying the corresponding weights. The final grade does not require a minimum previous evaluation result in each of the four above criteria. In case of extraordinary examination students should do an individual work covering all the contents of the subject, showing comprehension and application to intrapersonal, interpersonal and organizational realities. Students with authorized attendance exemption will be evaluated according to the first two criteria, being the weight of Final examination equal to the rest of the students. Nevertheless, results of Continuous evaluation will have a weight of 50% in the final grade. 	

BIBLIOGRAPHY AND RESOURCES

Basic bibliography
<p>(Following course order)</p> <p>Andrew, J.K., Dominic D.P., Johnson & Mark Van Vugt (2009). The Origins and Evolution of Leadership. <i>Current Biology</i>, 19</p> <p>Goleman, D. (2001). <u>An EI-Based Theory of Performance</u> (Chapter 3). The Emotionally Intelligent Workplace. Cherniss, C. & Goleman, D. (Eds.) Consortium for Research on Emotional Intelligence</p> <p>Rock, D. (2009). Managing with the brain in mind. <i>Strategy+Business</i>, 56</p> <p>Goleman, D. & Boyatzis R. (2008). Social science & biology of leadership. <i>Harvard Business Review</i>. September</p> <p>Solomon C. (2003) Transactional Analysis Theory: the basics. <i>Transactional Analysis Journal</i>. 33(1)</p> <p>Herzberg F. (1987) One more time: how do you motivate employees? <i>Harvard Business Review</i> September-October</p> <p>Lunenburg F.C. (2012) Power and leadership: an influence process. <i>International Journal of Management, Business, & Administration</i> 15(1)</p> <p>Lunenburg F.C. (2011) Leadership versus Management: A Key Distinction—At Least in Theory. <i>International Journal of Management, Business, & Administration</i> 14(1)</p>

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

Additional complementary bibliography

(Following course order)

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
