

**FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA**

<b>Datos de la asignatura</b>	
Nombre	LIDERAZGO
Código	
Titulación	Administración y Dirección de Empresas (ADE)
Curso	4º
Cuatrimestre	Primer y segundo cuatrimestre (según la titulación)
Créditos ECTS	5
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.
<b>Datos del profesorado</b>	
<b>Profesor</b>	
Nombre	PILAR PATO JIMENEZ DE CASTRO
Departamento	GESTIÓN EMPRESARIAL
Área	HABILIDADES DIRECTIVAS
Despacho	Sala de profesores colaboradores (5ª planta)
e-mail	<a href="mailto:ppato@icade.comillas.edu">ppato@icade.comillas.edu</a>
Teléfono	
Horario de Tutorías	Previa cita por email

**DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA**

<b>Contextualización de la asignatura</b>
<b>Aportación al perfil profesional de la titulación</b>
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.

#### 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 del título-curso

CG5	Conocimientos generales básicos sobre el área de estudio	
	RA1	<i>Explica los aspectos clave de la materia de estudio analizando de manera crítica e independiente las cuestiones más problemáticas de la misma</i>
CG7	Comunicación en una lengua extranjera (Grupo BIL)	
	RA1	<i>Comprende la información pública relacionada con la materia en otras lenguas, fundamentalmente en inglés y sabe comunicarse en esa lengua extranjera.</i>
CG9	Habilidades interpersonales: escuchar, argumentar y debatir	
	RA1	<i>Escuchar activamente ejercitando de manera efectiva la comunicación verbal y no verbal durante los casos prácticos realizados en clase</i>
	RA2	<i>Gestionar los tiempos de trabajo en clase, para la preparación de los casos, su ejecución, revisión, registro y feed-back dentro de la misma</i>
CG10	Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo	
	RA1	<i>Liderar el trabajo de un grupo logrando acuerdos sabios, favorables y justos para todas las partes</i>
	RA2	<i>Integrar las aportaciones de todos los miembros de un equipo en torno al proceso de negociación, enriqueciendo así la misma</i>
CG12	Compromiso ético	
	RA1	<i>Abordar los problemas de manera íntegra desde el respeto por los intereses y derechos humanos en un marco democrático</i>
CG13	Reconocimiento y respeto a la diversidad y multiculturalidad	
	RA1	<i>Trabaja con personas de diferentes nacionalidades o procedencias culturales</i>
	RA2	<i>Respeto las creencias y las manifestaciones externas de las diferentes culturas y aprende de ellas</i>
CG15	Adaptación al cambio	
	RA1	<i>Comprende que lo nuevo es una oportunidad de mejora y es consustancial a la vida profesional</i>
<b>Competencias Específicas del área-asignatura</b>		
CE12	Conocimiento y comprensión de los determinantes básicos del comportamiento humano en las organizaciones y del éxito directivo, practicando su aplicación para permitir al alumno mejorar sus habilidades como gestor de personas	
	RA1	<i>Sabe diagnosticar las necesidades motivacionales de sus colaboradores y satisfacerlas estableciéndoles objetivos y rediseñando sus puestos de trabajo</i>
CE13	Reconocer la gestión de las personas en las organizaciones como una propuesta de valor para todos los stakeholders	
	RA1	<i>Explicar el valor añadido de una gestión integrada de todos los procesos de recursos humanos reforzándose así la propia función</i>

#### AGENDA Y MATERIAS

##### Contenidos – Bloques Temáticos

##### BLOQUE 1: CONCEPTO DE LIDERAZGO

<b>Tema 1: LIDERAZGO: ORÍGEN EVOLUTIVO DEL LIDERAZGO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Fundamentos evolutivos del liderazgo</li> <li>1.2 Concepto de Liderazgo y Características de los individuos que lideran</li> <li>1.3 Manifestación del liderazgo en sociedades mamíferas: reciprocidad y empatía en el mundo animal</li> <li>1.4 Liderar para influir: fuentes de poder</li> <li>1.5 Potestad vs. Autoridad</li> </ul>
<b>Tema 2: EVOLUCIÓN TEÓRICA: DE LOS RASGOS A LA TRANSFORMACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 Teoría de los Rasgos (1920-50)</li> <li>2.2 Teorías basadas en el Comportamiento (1950-60)</li> <li>2.3 Teorías de los Roles (1970-80)</li> <li>2.4 Teorías Situacionales o de Contingencias (1970-80)</li> <li>2.5 Teorías Emergentes (1980-90): liderazgo transformacional; liderazgo emocional</li> </ul>
<b>Tema 3. LIDERAZGO, EMOCIÓN Y NEUROCIENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>3.1 El papel de las emociones en el desempeño individual</li> <li>3.2 Sistema límbico, sistema nervioso autónomo y emociones</li> <li>3.3 Liderazgo y circuitos cerebrales de amenaza y bienestar</li> <li>3.4 Inteligencia emocional y competencias directivas</li> <li>3.5 Liderazgo emocional, clima y desempeño organizacional</li> <li>3.6 Inteligencia social y funcionamiento cerebral</li> </ul>
<b>BLOQUE 2: MODELOS GENERALES Y ESPECÍFICOS</b>
<b>Tema 4: LIDERAZGO SITUACIONAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>4.1 Liderazgo y gestión: similitud y diferencias</li> <li>4.2 Los estilos de liderazgo y sus resultados</li> <li>4.3 Liderazgo situacional aplicado al desarrollo de equipos</li> <li>4.4 Madurez personal y/o profesional y estilo de dirección</li> <li>4.5 Liderazgo de tarea vs. liderazgo de relación</li> </ul>
<b>Tema 5: MOTIVACIÓN HUMANA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>5.1 Liderazgo transformacional. Claves de motivación humana</li> <li>5.2 Teoría de las necesidades humanas</li> <li>5.3 Factores higiénicos y motivacionales</li> <li>5.4 Teoría de las expectativas</li> </ul>
<b>Tema 6: APRENDIZAJE Y DESARROLLO DE PERSONAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>6.1 Teorías del Aprendizaje: Aplicaciones del refuerzo, la extinción y el castigo.</li> <li>6.2 Manejo de las expectativas en uno mismo y en el desarrollo de los colaboradores: el efecto Pigmalión</li> <li>6.3 Proceso de dirección desarrollo de personas: definición de objetivos y planes de acción</li> <li>6.4 Proceso de desarrollo de personas: seguimiento de logros y evaluación</li> </ul>
<b>Tema 7: COMUNICACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>7.1 Claves de una comunicación efectiva: preparación lógica y psicológica de la comunicación</li> <li>7.2 Leyes de la persuasión: impacto e influencia en la comunicación</li> </ul>

7.3 Habilidades de comunicación: escucha, empatía y asertividad
7.4 Comunicación sostenible: el lenguaje del comportamiento
7.5 Análisis Transaccional: personalidad y comunicación
<b>BLOQUE 3: PERSPECTIVA SOCIAL Y ORGANIZACIONAL</b>
<b>Tema 8: GESTIÓN DEL CAMBIO</b>
8.1 Teoría del campo de fuerzas y el cambio planificado
8.2 El modelo de los siete pasos en la gestión del cambio
8.3 Modelo Transteórico del Cambio Comportamental
<b>Tema 9: LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE EQUIPOS</b>
9.1 Definición de grupos y tipologías de grupo
9.2 Fases del desarrollo del grupo como entidad dinámica autónoma
9.3 Los roles como propiedades emergentes del grupo
4.5 Principios sistémicos de los equipos eficaces: prevalencia, pertenencia y equilibrio
<b>Tema 10: DESARROLLO DEL LIDERAZGO</b>
10.1 Desarrollo profesional: qué es y cómo se estimula el liderazgo en las organizaciones
10.2 Perfiles de liderazgo y evaluación de capacidades en los líderes: metodologías y herramientas
10.3 Metodologías para el desarrollo del liderazgo: oportunidades y dificultades
10.4 <i>Mentoring</i> y <i>Coaching</i> como herramientas de desarrollo del liderazgo
<b>Tema 11: PODER Y MALDAD</b>
11.1 El poder sobre otros y la acción malévola
11.2 La psicopatía en el ámbito de las organizaciones
11.3 El proceso de desvinculación moral selectiva
11.4 Liderazgo ético en las organizaciones

#### METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura	
Actividades Formativas	Competencias
<p><b>Lecciones de carácter expositivo.</b> 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>CGI 1. Capacidad de análisis y de síntesis CGI 3. Conocimientos generales básicos sobre el área de estudio</p>
<p><b>Ejercicios y resolución de casos y problemas.</b> 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</p>	<p>CGP 10. Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo CG1. Capacidad de análisis y síntesis CGP 11. Capacidad crítica y autocrítica</p>

<p>contenidos de la materia. Los casos serán adaptados a la asignatura, en la mayor medida posible, con el objeto de entrenar al alumno en a resolución de problemas reales y en la adquisición de reflejos de reacción a situaciones y planteamientos inesperados.</p>	
<p><b>Estudio individual y/o en grupo y lectura organizada.</b> 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>CG1. Capacidad de análisis y síntesis CGP 11. Capacidad crítica y autocrítica CGI 5. Conocimientos generales básicos sobre el área de estudio</p>
<p><b>Trabajos monográficos y de investigación, individuales y colectivos.</b> Tarea de investigación que permitirá la integración de lo aprendido en las sesiones presenciales y su contraste con la realidad de las organizaciones.</p>	<p>CGI 1. Capacidad de análisis y de síntesis CGI 6. Comunicación oral y escrita en la propia lengua CGI 5. Conocimientos generales básicos sobre el área de estudio</p>
<p><b>Simulaciones, juegos de rol, dinámicas de grupo.</b> 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.</p>	<p><b>CGP 9.</b> Habilidades interpersonales: escuchar, argumentar y debatir <b>CGP 11.</b> Capacidad crítica y autocrítica</p>

#### EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	PESO
Examen final	50%
Pruebas de evaluación continua (grupales o individuales)	20%
Evaluación de trabajo individual	25%
Participación activa en clase	5%

#### EN LA EVALUACIÓN:

- Es necesario aprobar cada elemento de la evaluación por separado, con un mínimo de 4, para que se apliquen las ponderaciones anteriores
- 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

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO			
HORAS PRESENCIALES			
Clases teóricas	Clases prácticas	Actividades académicamente dirigidas	Evaluación
22 horas	25 horas		3 horas
HORAS NO PRESENCIALES			
Trabajo autónomo sobre contenidos teóricos	Trabajo autónomo sobre contenidos prácticos	Realización de trabajos colaborativos	Estudio
10 horas	25 horas	10 horas	25 horas
CRÉDITOS ECTS:			5

#### 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)

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](http://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**

<b>SUBJECT IDENTIFICATION DETAILS</b>	
<b>Title</b>	<b>LEADERSHIP</b>
<b>Code</b>	
<b>Degree</b>	<b>Administración y Dirección de Empresas (ADE)</b>
<b>Year</b>	<b>4th &amp; 5th (depending on degree)</b>
<b>Semester</b>	<b>First</b>
<b>Credits</b>	<b>5</b>
<b>Nature</b>	<b>Optional</b>
<b>Department</b>	<b>Business Management</b>
<b>Area</b>	<b>Management Skills</b>
<b>University</b>	<b>Universidad Pontificia Comillas</b>
<b>Schedule</b>	<b>Morning</b>
<b>Description</b>	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.
<b>Professor Details</b>	
<b>Professor</b>	
<b>Name</b>	<b>ANTONIO RAMÍREZ DEL RÍO CRISTINA MATEO ESTELLA FRANCISCO JAVIER SASTRE</b>
<b>Department</b>	<b>BUSINESS MANAGEMENT</b>
<b>Area</b>	<b>MANAGEMENT SKILLS</b>
<b>Office</b>	<b>Teacher's Room (5th floor)</b>
<b>e-mail</b>	<a href="mailto:aramirez@comillas.edu">aramirez@comillas.edu</a>
<b>Telephone</b>	
<b>Tutoring</b>	<b>On demand</b>

**SPECIFIC SUBJECT DETAILS**

<b>Context</b>	
<b>Profile contribution within the degree</b>	
<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>	



Pre-requisites		
None. The fact that the subject is taught in latest years of the degree can help to strengthen and consolidate the vision of organizations gathered in the early years and the degree of applicability of its contents.		
Competencies - Objectives		
General competencies of the degree		
CG5	General and basic knowledge of the subject matters	
	RA1	<i>Explains the key aspects of the subject matter analyzing critically and independently its most problematic issues</i>
CG7	Foreign language communication (BIL Group)	
	RA1	<i>Understands public information relating to the matter in other languages, mainly in English and able to communicate in such foreign language.</i>
CG9	Interpersonal skills: listening, argue and debate	
	RA1	<i>Listen actively exercising verbal and nonverbal communication effectively during the case studies and practical exercises done in class</i>
	RA2	<i>Manage working time in class, for case preparation, execution, review, record and feedback</i>
CG10	Leadership capacity and teamwork	
	RA1	<i>Leading the work of a group making wise, favorable and fair agreements for all parties</i>
	RA2	<i>Integrate the contributions of all team members around the negotiation process, thus enriching it</i>
CG12	Ethical commitment	
	RA1	<i>Address problems with integrity while respecting the interests and human rights in a democratic framework</i>
CG13	Recognition and respect for diversity and multiculturalism	
	RA1	<i>Working with people of different nationalities and cultural backgrounds</i>
	RA2	<i>Respects the beliefs and external manifestations of different cultures and learns from them</i>
CG15	Adapting to change	
	RA1	<i>Understands that the new is an opportunity for improvement and is integral to professional life</i>
Specific contents of the subject		
CE12	Knowledge and understanding of the basic determinants of human behavior in organizations and managerial success, practicing its application to allow students to improve their skills as people managers	
	RA1	<i>Knows how to diagnose motivational needs of employees and satisfy them by establishing goals and redesigning jobs</i>
CE13	Acknowledge people management in organizations as a value proposition for all stakeholders	
	RA1	<i>Explain the added value of integrated human resources management processes, thus strengthening the function itself</i>

## AGENDA AND SUBJECT MATTERS

### Programme

#### SECTION 1: THE CONCEPT OF LEADERSHIP

##### Unit 1. LEADERSHIP: EVOLUTIONARY ORIGINS OF LEADERSHIP

- 1.1. Leadership evolutionary fundamentals
- 1.2. Characteristics of individuals that lead
- 1.3. Leadership manifestation in mammal societies. Reciprocity and empathy in the animal world
- 1.4. Leading to influence: sources of power

<b>1.5 Power vs. Authority</b>
<b>Unit 2: THEORETICAL EVOLUTION: FROM TRAITS TO TRANSFORMATION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 Theory of traits (1920-50)</li> <li>2.2 Behavioral theories (1950-60)</li> <li>2.3 Role theories (1970-80)</li> <li>2.4 Contingency/situational theories (1970-80)</li> <li>2.5 Emergent theories (1980-90): transformational leadership, emotional leadership</li> </ul>
<b>Unit 3. LEADERSHIP, EMOTION &amp; NEUROSCIENCE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>3.1 Role of emotions in individual performance</li> <li>3.2 Limbic system, autonomous nervous system and emotions</li> <li>3.3 Leadership and threat and wellbeing brain circuits</li> <li>3.4 Emotional intelligence and management competencies</li> <li>3.5 Emotional leadership, climate and organizational performance</li> <li>3.6 Social intelligence and brain functioning</li> </ul>
<b>SECTION 2: GENERAL AND SPECIFIC MODELS</b>
<b>Unit 4: SITUATIONAL LEADERSHIP</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>4.1 Leadership and management: similarities and differences</li> <li>4.2 Leadership styles and results</li> <li>4.3 Situational leadership applied to team development</li> <li>4.4 Professional matureness and leadership styles</li> <li>4.5 Task oriented leader versus relationship oriented leader</li> </ul>
<b>Unit 5: HUMAN MOTIVATION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>5.1 Transformational leadership, clues to human motivation</li> <li>5.2 Theory of human needs</li> <li>5.3 Hygienic factors and motivational factors</li> <li>5.4 Expectations theory</li> </ul>
<b>Unit 6: LEARNING AND PEOPLE DEVELOPMENT</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>6.1 Learning theory: applications of reinforcement, extinction and punishment</li> <li>6.2 Self expectations management in developing others: Pigmalion effect</li> <li>6.3 Process of people management: objectives and action plans</li> <li>6.4 Process of people development: follow-up and appraisal</li> </ul>
<b>Unit 7: COMMUNICATION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>7.1 Effective communication clues: logical and psychological process</li> <li>7.2 Persuasion laws: impact and influence in communication</li> <li>7.3 Communication skills: listening, empathy and assertiveness</li> <li>7.4 Sustainable communication: impact and influence in communication</li> <li>7.5 Transactional analysis: personality and communication</li> </ul>
<b>SECTION 3: SOCIAL AND ORGANIZATIONAL PERSPECTIVES</b>

<b>Unit 8: CHANGE MANAGEMENT</b>
8.1 Force field theory and planned change 8.2 The seven steps model 8.3 Transtheoretical behavioural change model
<b>Unit 9: LEADERSHIP AND TEAM MANAGEMENT</b>
9.1 Definition of groups and group types 9.2 Development stages of a group as an autonomous entity 9.3 Roles as emergent property of groups 4.5 Systemic principles of efficient teams: prevalence, belonging and balance
<b>Unit 10: LEADERSHIP DEVELOPMENT</b>
10.1 Leadership development: what is it and how do you stimulate leadership 10.2 Leadership profiles and capacity evaluation: methodologies and tools 10.3 Methodologies for leadership development: opportunities and difficulties 10.4 Mentoring and Coaching as leadership development tools
<b>Unit 11: POWER AND EVIL</b>
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

<b>General methodological aspects of the subject matter</b>		
<b>Teaching activities</b>	<b>Hours</b>	<b>Attendance (%)</b>
<b>Expository lessons.</b> 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
<b>Exercises and resolution of cases and problems.</b> 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

<b>Individual and/or group study and programmed readings.</b> 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
<b>Monographic works and research, individual and collective action.</b> Research task that allows the integration of learning in the sessions and its contrast with the reality of organizations	15	0
<b>Simulations, role play, group dynamics.</b> 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 exam	50%
Continuous evaluation trials	20%
Individual work evaluation	25%
Class participation	5%

#### BIBLIOGRAPHY AND RESOURCES

Basic bibliography
<i>(Following course order)</i>
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). 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. <i>Strategy+Business</i> , 56
Goleman, D. & Boyatzis R. (2008). Social science & biology of leadership. <i>Harvard Business Review</i> . September
Solomon C. (2003) Transactional Analysis Theory: the basics. <i>Transactional Analysis Journal</i> . 33(1)
Herzberg F. (1987) One more time: how do you motivate employees? <i>Harvard Business Review</i> September-October
Lunenburg F.C. (2012) Power and leadership: an influence process. <i>International Journal of Management, Business, &amp; Administration</i> 15(1)
Lunenburg F.C. (2011) Leadership versus Management: A Key Distinction—At Least in Theory. <i>International</i>

*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

#### **Additional complementary bibliography**

*(Following course order)*

People Skills Team FME (2014). Understanding Emotional Intelligence. [www.free-management-ebooks.com](http://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