



## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Liderazgo y Cambio
Código	E000011603
Título	<a href="#">Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) por la Universidad Pontificia Comillas</a>
Impartido en	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) [Primer Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	2,0 ECTS
Carácter	Obligatoria
Responsable	José Manuel García López-Silva
Horario	cita por email
Horario de tutorías	cita por e mail
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.

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	José Manuel López García-Silva
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	jose.lopez@icade.comillas.edu

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura
<b>Aportación al perfil profesional de la titulación</b>
Nuestra sociedad es cada vez más avanzada, con una población mayormente cualificada, con procesos productivos más sofisticados, donde el talento, la innovación, la integración de la diversidad 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 que proporciona la titulación, con otras psicológicas y sociales, de naturaleza transversal, que resultan decisivas para el éxito en las organizaciones. 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.

## Prerequisitos

**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.

Los prerrequisitos serían: 1. Interés por las ciencias sociales 2. Actitud crítica sobre uno mismo y el entorno socio/técnico 3. Inglés fluido (al menos lectura)

## Competencias - Objetivos

### Competencias

#### GENERALES

<b>CG05</b>	Capacidades interpersonales de escuchar, negociar y persuadir y de trabajo en equipos multidisciplinares para poder operar de manera efectiva en distintos cometidos, y, cuando sea apropiado, asumir responsabilidades de liderazgo en la organización empresarial.	
	<b>RA01</b>	Utiliza el diálogo para colaborar y generar buenas relaciones.
	<b>RA02</b>	Escucha las opiniones de los demás y establece diálogos constructivos.
	<b>RA03</b>	Es capaz de realizar un intercambio persuasivo de ideas a través de un proceso negociador para llegar a acuerdos con otros.
	<b>RA04</b>	Conoce la técnica del debate y la oratoria y sabe emplearla en cuestiones profesionales.
	<b>RA05</b>	Valorar el potencial del conflicto como motor de cambio e innovación.
	<b>RA06</b>	Comunica sus ideas de manera efectiva y argumentada.
	<b>RA07</b>	Busca el valor de los demás miembros de equipo y potencia sus habilidades y fortalezas, haciendo que se sientan parte importante del equipo.
	<b>RA08</b>	Lidera el trabajo del equipo, organizando y delegando las tareas correctamente.
<b>CG06</b>	Compromiso ético en la aplicación de valores morales y los de la organización frente a dilemas éticos y de responsabilidad social corporativa.	
	<b>RA01</b>	Vela por los intereses y derechos humanos ante cualquier causa económica o empresarial.
	<b>RA02</b>	Enfoca los dilemas desde un punto de vista humanista respetando los derechos fundamentales en el marco de una cultura de paz y valores democráticos.
<b>CG07</b>	Capacidad de gestión del tiempo con el objetivo de mejorar la efectividad personal y del equipo dentro del marco de las organizaciones empresariales, su entorno y su gestión.	



	<b>RA01</b>	Gestiona el tiempo de trabajo personal para realizar las actividades de aprendizaje, cumpliendo con los plazos establecidos de entrega.
	<b>RA02</b>	Establece prioridades seleccionando adecuadamente las estrategias y recursos en función de las demandas.
<b>CG08</b>	Razonamiento crítico y argumentación acorde con la comprensión del conocimiento y del saber sobre las organizaciones empresariales, su contexto externo y su proceso de administración y dirección.	
	<b>RA01</b>	Identifica los supuestos y las limitaciones de métodos y metodologías de trabajo.
	<b>RA02</b>	Asume una posición de evaluación crítica de teorías y métodos de trabajo, empleando un nivel de análisis adecuado.
	<b>RA03</b>	Reflexiona crítica e independientemente sobre problemáticas, teorías y métodos de trabajo
	<b>RA04</b>	Toma posición: debate correctamente aportando argumentos y aceptando otros planteamientos alternativos.
<b>CG09</b>	Capacidad de aprendizaje autónomo para seguir formándose para aprender a aprender las habilidades cognitivas y los conocimientos relevantes aplicados a la actividad profesional y empresarial.	
	<b>RA01</b>	Busca, lee, depura, analiza, sintetiza y comprende críticamente materiales bibliográficos de referencia, así como materiales que presentan resultados de investigaciones, memorias, textos de supervisión profesional, y otros materiales de carácter aplicado.
<b>ESPECÍFICAS</b>		
<b>CE05</b>	Capacidad de identificar los conceptos clave que condicionan y explican el comportamiento de las personas en los procesos de toma de decisiones de la organización y conocer las herramientas que ayudan a individuos y equipos a lograr los objetivos organizativos planteados.	
	<b>RA01</b>	Conoce las diferentes fuentes de poder en la organización y los estilos de influencia para manejarlo eficazmente.
	<b>RA02</b>	Desarrolla una visión global de las competencias para dirigir empresas y valora la importancia de cada una en el éxito empresarial.
	<b>RA03</b>	Practica la habilidad para manejar el poder en la organización.
<b>CE06</b>	Aptitud y disposición para adquirir y desarrollar las capacidades de comunicación, negociación, y gestión de personas y equipos necesarias para poder asumir el liderazgo de organizaciones empresariales.	
	<b>RA01</b>	Conoce, comprende y aplica los más nuevos modelos y técnicas de desarrollo del liderazgo.
	<b>RA02</b>	Conoce, comprende y aplica las estrategias para construir comunicación oral, escrita, verbal y no verbal, efectiva, y las técnicas para construir relaciones interpersonales sólidas y constructivas.



<b>RA03</b>	Conoce, comprende y sabe controlar los parámetros clave para una comunicación eficaz, más allá del mensaje (audiencia, medios, equipo, canales, redes)
<b>RA03</b>	Conoce, comprende y sabe controlar los parámetros clave para una comunicación eficaz, más allá del mensaje (audiencia, medios, equipo, canales, redes)

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

### Contenidos – Bloques Temáticos

	Versión 2021/2022 2 ECTS. Horas por tema
Tema 0. CONCEPTO DE LIDERAZGO	1,5
Tema 1: ORIGEN EVOLUTIVO DEL LIDERAZGO	1,5
Tema 2. LIDERAZGO Y NEUROCIENCIA	1,5
Tema 3 LIDERAZGO Y EMOCIÓN	4
Tema 5: MODELOS ESPECÍFICOS DEL LIDERAZGO	5
Tema 5: MODELOS ESPECÍFICOS DEL LIDERAZGO	5
Tema 6: GESTIÓN DEL CAMBIO	4
Tema 7: DINÁMICA DE GRUPOS Y LIDERAZGO	4
Tema 8: LIDERAZGO Y ÉTICA	1,5
Evaluación y Conclusiones	1,5
<b>Total</b>	<b>22</b>

### 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

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.

Plataformas y tecnologías para el e-learning: Dadas las actuales circunstancias sanitarias, se hace necesario el uso de las nuevas tecnologías aplicando herramientas como Blogs, Encuestas on line, etc

### 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.

CE06, CE05, CG08, CG09

**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 a resolución de problemas reales y en la adquisición de reflejos de reacción a situaciones y planteamientos inesperados.

CE06, CE05, CG08, CG06, CG05, CG07

### 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.

CE05, CG09, CG08, CE06, CG07

**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.

CE05, CG09, CG08, CE06, CG07

## RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES		
Presentaciones orales de temas, casos, ejercicios y trabajos	Simulaciones, juegos de rol, dinámicas de grupo	
16.00	6.00	
HORAS NO PRESENCIALES		
Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos	Estudio individual y lectura organizada	Aprendizaje colaborativo
10.00	10.00	7.00
<b>CRÉDITOS ECTS: 2,0 (49,00 horas)</b>		

## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN



Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Exámen final <ul style="list-style-type: none"><li>Preguntas de desarrollo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Criterios de respuesta correcta</li></ul>	50
Proyecto en grupo	<ul style="list-style-type: none"><li>Calidad del desempeño</li></ul>	20
Actividades prácticas <ul style="list-style-type: none"><li>Ejercicios individuales</li><li>Trabajo/tares en grupo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Entregas y cumplimiento de plazos</li><li>Calidad del desempeño</li></ul>	20
Participación en clase	<ul style="list-style-type: none"><li>Asistencia y participación</li></ul>	10

## Calificaciones

### EN LA EVALUACIÓN

- Todos los criterios de evaluación se establecen entre 1 y 10 antes de la aplicación de los pesos correspondientes.
- La nota final no requiere un resultado mínimo en ninguno de los criterios evaluativos previos.
- Respecto a los trabajos del alumno, el plagio puede penalizar la nota final del mismo dependiendo de la frecuencia y gravedad de la infracción.
- Cuando los alumnos tengan dispensa de escolaridad la evaluación se realizará mediante un examen con pleno peso sobre la nota final.
- En caso de suspender la recuperación tendrá lugar mediante un examen con pleno peso en 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](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