



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

PROGRAMA DEL CURSO

DN-0304 LIDERAZGO GERENCIAL Y MANEJO DEL CAMBIO



La Escuela de Administración de Negocios

Fundada en 1943, es una de las Escuelas con mayor trayectoria en Costa Rica y Centroamérica en la formación de profesionales de alto nivel en las carreras de Dirección de Empresas y Contaduría Pública. Cuenta con un equipo docente altamente capacitado, así como un curriculum actualizado según las necesidades y cambios actuales del mercado. Actualmente ambas carreras se encuentran acreditadas por el SINAES en la Sede Rodrigo Facio.

Misión

Promover la formación humanista y profesional en el área de los negocios, con ética y responsabilidad social, excelencia académica y capacidad de gestión global, mediante la docencia, la investigación y la acción social, para generar los líderes y los cambios que demanda el desarrollo del país.

Visión

Ser líderes universitarios en la formación humanista y el desarrollo profesional en la gestión integral de los negocios, para obtener las transformaciones que la sociedad globalizada necesita para el logro del bien común.

Valores Humanistas

Ética Tolerancia Solidaridad
Perseverancia Alegría

Valores Empresariales

Innovación Liderazgo Excelencia
Trabajo en equipo Emprendedurismo
Responsabilidad Social

Una larga trayectoria de excelencia...



2511-9180 / 2511-9188



www.ean.ucr.ac.cr



negocios@ucr.ac.cr



[/eanucr](https://www.facebook.com/eanucr)



PROGRAMA DEL CURSO
DN-0304 - LIDERAZGO GERENCIAL Y CAMBIO
I CICLO 2019

DATOS DEL CURSO			
Carrera	DIRECCION DE EMPRESAS		
Curso del V ciclo del Plan de Estudios			
Requisitos	DN 0304		
Correquisitos	No tiene		
Créditos	03		
Horas de teoría:	2 horas	Horas de práctica:	1 hora

PROFESORES DEL CURSO				
SEDE RODRIGO FACIO				
GR	Docente	Horario	Aula	Horario de Atención**
01	Profesora Marta Molina Lobo *	M: 07 a 9:50	043 CE	M:10 -11:30
02	Profesor José Paz Barahona	M:10 a 12:50	043 CE	M:13 -14:30
03	Profesora Alina Granados Vega	M:13 a 15:50	043 CE	M:16 -17:30
04	Profesor Carlos Rohrmoser Arguedas	M:19 a 21:50	126 CE	M:17 -18:30
SEDE OCCIDENTE				
01	Profesor Oscar Abellán Villegas	V: 18 a 20:50	-	S:8 - 9:30
SEDE PACIFICO				
01	Profesora Kathia Cousin Brenes	M:10 a 12:50	-	M:8 - 9:30
SEDE GUANACASTE				
01	Profesor Víctor Julio Baltodano Zúñiga	J:17 a19:50	-	J:3 - 4.30
RECINTO PARAISO				
01	Profesora Shirley Gómez Leiva	V:13 a 15:50	-	V:16 a 17:30
SEDE CARIBE				
01	Profesor Miguel Chavarría Chaves	S: 08 a 10:50	-	L: 13 a 15:30

(*) Coordinadora de la Cátedra.

**A solicitud del estudiante, el profesor atenderá consultas según la hora, lugar y día acordado para cada caso particular, dentro del marco de la normativa de la Universidad de Costa Rica.

I. DESCRIPCIÓN DEL CURSO

Este curso de liderazgo gerencial pretende que los estudiantes desarrollen sus habilidades como líder y se preparen para manejar ambientes en constante transformación personal y organizacional. Por tanto, se hará énfasis en el análisis del liderazgo partiendo de la persona como líder en proceso constante de mejora continua.

Se busca que el futuro profesional en Dirección de Empresas sea además de una persona preparada en las áreas técnicas de este curso, alguien emprendedor, con sentido de la ética y la responsabilidad social, que se desempeñe y tome decisiones tomando en cuenta valores como la solidaridad, la tolerancia y la perseverancia, y destrezas tales como la comunicación asertiva y el trabajo en equipo. La población



estudiantil debe dirigir su actuar durante el curso acorde con dichos valores y competencias, y aplicarlos en su desarrollo del curso.

II. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar en los y las estudiantes las capacidades de liderazgo eficaz, fortaleciendo el liderazgo transformacional, de personas y equipos de trabajo en ambientes ambiguos para una adecuada gestión gerencial en las organizaciones.

III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Integrar la ética y la responsabilidad social en el análisis del contenido programático del curso, y profundizar en el diálogo y la reflexión sobre los valores de solidaridad, tolerancia y perseverancia, así como sobre la importancia de desarrollar y aplicar las competencias de comunicación asertiva y trabajo en equipo.
2. Conocer acerca de la evolución de las teorías de liderazgo y tendencias contemporáneas en el tema.
3. Conocer las principales variables que intervienen en un proceso de desarrollo del liderazgo desde una perspectiva de liderazgo personal y de equipos de trabajo en las organizaciones.
4. Reflexionar acerca de posibilidades personales de mejora para desarrollar el perfil de liderazgo del estudiante.
5. Poner en práctica el conocimiento adquirido por medio de experiencias vivenciales y empresariales en las que él y la estudiante fortalezcan una visión más integral de cómo se gestionan personas y equipos de trabajo.
6. Analizar la perspectiva del líder en la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

IV. CONTENIDO PROGRAMÁTICO

Este curso está conceptualizado bajo la estructura de 5 módulos que les permita a los y las estudiantes como al profesor de este, participar en un proceso interactivo, eficiente, más global y orientado a resultados.

Módulo I. Introducción al liderazgo

- La naturaleza y la importancia del liderazgo
- Rasgos de la personalidad y el liderazgo

Módulo II. Liderazgo personal

- Autoliderazgo.
- Mentalidad de Crecimiento
- Competencias esenciales del liderazgo
 - ✓ Comunicación Asertiva
 - ✓ Manejo de Conflictos
 - ✓ Gestión del Cambio



Módulo III. Liderazgo en la organización

- Liderazgo de equipos de trabajo
- Equipos de trabajo autoadministrados

Módulo IV. Tópicos contemporáneos del liderazgo en la organización

- Características del comportamiento en un líder
- La teoría situacional
- Carismático, Estratégico
- Transformacional y auténtico

Módulo V. Tipos contemporáneos del liderazgo

- Género y liderazgo
- Neuroliderazgo
- Cultura y liderazgo

V. ASPECTOS METODOLÓGICOS

- a. El personal docente y la población estudiantil desarrollarán las clases dentro de un ambiente de tolerancia, respeto y comunicación asertiva. El profesorado promoverá el trabajo en equipo, en un plano de igualdad de oportunidades y sin discriminación de ninguna especie de forma tal que se garantice un ambiente de diálogo y libre expresión de las ideas y opiniones.
- b. El docente actuará como un facilitador en procura de motivar y orientar los procesos de reflexión personal, fomentar el aprendizaje colaborativo y fortalecer el trabajo en equipo en el desarrollo de proyectos de aplicación.
- c. El docente contará con diversas estrategias didácticas para lograr involucrar al estudiante en la construcción del proceso de aprendizaje. Dichas estrategias implican que el estudiante debe prepararse de previo a la clase para participar activamente de las discusiones, con análisis significativo y argumentos bien elaborados para sostener sus posiciones. Las diversas estrategias se detallan en el apartado de Sistema de Evaluación.
- d. Fortalecer el trabajo en equipo en el desarrollo de proyectos de aplicación.

Objetivos de las competencias Ética

- a. Fomentar el respeto entre los compañeros, en la relación profesor-estudiante y demás miembros de la comunidad universitaria.
- b. Fortalecer la responsabilidad en el cumplimiento de tareas y compromisos.
- c. Fomentar el desarrollo de la solidaridad en las actividades de trabajo en equipo.

VI. SISTEMA DE EVALUACIÓN

A través de los siguientes componentes de la evaluación, en lo que resulte pertinente en cada uno de los temas, se integrarán aspectos sobre ética, responsabilidad social y emprendedurismo. También se tomará en consideración la aplicación de los valores y competencias referidos en la descripción del curso, mediante la aplicación de la rúbrica de evaluación cualitativa.





Rubro	Contenido	Porcentaje
Participación individual		15%
Exámenes cortos (2)		25%
Investigación bibliográfica		15%
Trabajo de campo		15%
Proyecto personal		30%
NOTA		100%

¿Cómo se calificará la participación individual?

El docente contará con diversas estrategias didácticas para lograr involucrar al estudiante en la construcción del proceso de aprendizaje. Dichas estrategias implican que el estudiante debe prepararse de previo a la clase para participar activamente de las discusiones, con análisis significativo y argumentos bien elaborados para sostener sus posiciones. A continuación, se detallan las estrategias:

- Participación en clase grupal 5%.** Se estimulará el trabajo y la discusión y exposición en grupos. Como parte del trabajo en clase en grupo se trabajará con el Método de Casos, como una metodología participativa que conduce al desarrollo de una capacidad de análisis y síntesis, promoviendo habilidades desde la perspectiva gerencial y mostrando todas las dimensiones necesarias para que los estudiantes puedan analizar la situación a fondo y sugerir cursos alternativos de acción. También se trabajará en grupos la discusión de lecturas, videos u otros recursos facilitados por el profesor(a).
- Actividad de cátedra 5%.** Un expositor invitado y los profesores del curso participaran de modo conjunto en un panel sobre un tema de interés. Fecha indicada en el cronograma. Los estudiantes deben asistir, realizar preguntas y firmar una lista de asistencia que confirme su participación.
- Participación en clase individual 5%.** Corresponde a los aportes en clase que realiza el estudiante en la clase. Los estudiantes deberán analizar o estudiar material complementario previo a la clase, tales como videos, notas técnicas, lecturas, mini casos, para facilitar sus aportes durante la clase, sea que estos recursos los entregue el profesor o que en su defecto los busque el estudiante.

¿Cómo se calificarán los exámenes cortos?

Se realizarán 2 exámenes cortos, cuya duración será de 90 minutos, los cuales evaluarán los contenidos abordados y señalados en el cronograma. Los exámenes de reposición se regirán según el Art. 24 del Reglamento Académico. El examen de ampliación evaluará todo el contenido del curso. No se repetirán exámenes cortos a excepción de casos totalmente justificados conforme lo establecido por la normativa universitaria. Los exámenes cortos están programados según lo indicado en el cronograma del programa.

¿Cómo se calificará el trabajo de investigación bibliográfica?

Los grupos deben tener un máximo de 6 personas. Se evalúa la calidad de la investigación en cuanto a:

Uso de al menos 4 fuentes de referencias de calidad, al menos 2 en el idioma inglés.	3%
Contenido y ejemplos sobre el tipo de liderazgo y su justificación.	3%
Material de apoyo, dinámicas, videos, etc.	3%
Exposición (Seguridad, postura, tono de voz, dominio tema, tiempo).	6%



Cada grupo debe entregar: Documento sobre el trabajo de investigación al profesor en formato digital y resumen de la exposición en Power Point.

¿Cómo se calificará el trabajo de campo?

El trabajo de campo se puede realizar ya sea en una empresa, preferiblemente PYME o empresas de la economía social y solidaria o en alguno de los espacios que ustedes conviven. Los grupos deben tener un máximo de 6 personas. Consiste en identificar un líder, el tipo de liderazgo, identificar sus características, justificadas a partir de fundamentos teóricos. Además, desarrollar el por qué consideran que es un líder, presentar un video de entrevista donde le hagan saber porque lo(a) consideran líder, o bien lo (a) pueden invitar el día de su exposición.

Contenido; tipo de liderazgo y su justificación, 4 fuentes de referencia, al menos 2 en inglés	4%
Material de apoyo, videos, invitado.	6%
Exposición (Seguridad, postura, tono de voz, dominio tema)	5%

Cada grupo debe entregar: Documento sobre el trabajo de investigación al profesor en formato digital y resumen de la exposición en Power Point.

¿Cómo se calificará el proyecto personal?

Consiste en un trabajo reflexivo sobre su liderazgo personal. **En la I parte. Introducción:** la conforma todos los test y su respectiva reflexión, realizados por el alumno y toda dinámica realizada en clase, relacionada con su proceso de autoliderazgo **En la II parte. Desarrollo (Reflexión y autogestión).** Se lleva a cabo un FODA a partir de la reflexión del apartado anterior (test, dinámicas), además de los insumos desarrollados en clase. **En la III parte. Conclusión.** De qué forma sus fortalezas potencian su liderazgo, anécdotas, vivencias, etc. Acciones específicas que ha realizado a partir de sus áreas de mejora, (al menos 3 acciones por cada área de mejora). De qué forma el curso infirió en su liderazgo personal.

- **Cada persona debe entregar el documento en físico al profesor.**
- **Para obtener la totalidad de la nota cada estudiante debe retirar su trabajo de forma personal y recibir retroalimentación.**
- **El espacio de retroalimentación lo coordinan los profesores y alumnos.**

- a. I parte 10%
- b. II parte 10%
- c. III parte 10%

VII. CRONOGRAMA

Sesión	Fecha	Tema	Materiales
Módulo I. Introducción al liderazgo			
1	13 de marzo	Introducción al liderazgo 1. Presentación del programa 2. Conformar grupo y asignación de temas 3. Introducción al liderazgo 4. Dinámica: Yo en el futuro 5. Tarea test locus de control	<ul style="list-style-type: none"> - Programa del curso - Lussier & Achua, Cap. 1 - Entregar test locus de control
2	20 de marzo	Personalidad y liderazgo Rasgos de la personalidad y el liderazgo 1. Discusión Test sobre locus de control 2. Exposición grupal. Capítulos I (grupo 1). Capítulo II (grupo 2). Libro 7 hábitos de la gente altamente eficiente. 3. Video 4. Tarea Test en línea DISCOVER YOUR DECISION MAKING STYLE	<ul style="list-style-type: none"> - Lussier & Achua, Cap. 2 - Covey, Stephen. Cap 1 y 2. Libro 7 hábitos de la gente altamente eficiente.
Módulo II. Liderazgo personal			
3	27 de marzo	Autoliderazgo. Mentalidad de Crecimiento 1. Competencias esenciales del liderazgo 2. Comentar test 3. Video. 5 Levels of Leadership John Maxwell 4. Exposición grupo 3. Más allá del sí. Negociar con la gente implementación en mente	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionarse a sí mismo. Drucker, P. - Más allá del sí. Negociar con la gente implementación en mente. Ertel, D.
4	3 de abril	Comunicación Asertiva 1. Realizar Test Habilidades de escucha. P 188. Lussier & Achua Gestión del cambio 2. Firmar contrato de la escucha 3. Video #2. Super-Flexibility in Leadership 4. Exposición grupo 4. Liderazgo que obtiene resultados 5. Exposición grupo 5. Acelérate. Kotter	<ul style="list-style-type: none"> - Lussier & Achua, Cap. 6 - Goleman, Daniel. Liderazgo que obtiene resultados - Contrato de escucha - Liderazgo para el cambio. Kanter - Acelérate. Kotter
5	10 de abril	Manejo de Conflictos en el equipo de trabajo 1. Exposición grupo 6. Chiavenato, I. 2. Traer firmado contrato de escucha 3. I Examen Corto (Módulos I y II)	<ul style="list-style-type: none"> - Chiavenato, I. Cap 13 pág 388 a 399
6	17 de abril	SEMANA SANTA	
Módulo III. Liderazgo en la organización			
7	24 de abril	SEMANA UNIVERSITARIA Liderazgo de equipos de trabajo Equipos de trabajo autoadministrados 1. Dinámica. Equipos de trabajo autoadministrados. (ETAS)	<ul style="list-style-type: none"> - Lussier & Achua, Cap. 8 - Equipos de trabajo autoadministrados. (ETAS)





Módulo IV. Tópicos contemporáneos del liderazgo en la organización			
8	8 de mayo	Características del comportamiento en un líder 1. Realizar test 2. Video: Por qué los buenos líderes dan seguridad	- <i>The 14 Qualities of Great Leaders—How Many Do You Have?</i> - <i>El atleta Corporativo</i> - <i>Test comportamiento de un líder</i>
9	15 de mayo	Liderazgo auténtico 1. Dinámica: Retroalimentación ¿Cuáles son mis características de líder? 2. Tarea. Test en línea Asociación Implícita, o TAI.	- <i>Descubra su auténtico liderazgo. George, B.; Sims, P. et all</i>
10	22 de mayo	Cultura y liderazgo 1. Test. Contestar y reflexionar sobre identidad social 2. Test. Reconociendo mi privilegio 3. Reflexión test TAI 4. Entrega de proyecto personal: ¿Me potencio como líder?	- <i>Liderazgo de nivel 5: el triunfo de la humildad y de la férrea determinación.</i> - Test Cuestionario sobre identidad social - Test Reconociendo mi privilegio
	22 de mayo	Actividad de cátedra	6:30 pm
11	29 de mayo	Liderazgo Carismático 1. Exposición grupo 1. Investigación Liderazgo Carismático.	- <i>Lussier & Achua, Cap. 9</i>
12	5 de junio	Liderazgo Transformacional 1. Dinámica: Comics 2. Exposición grupos 2. Investigación Transformacional	- <i>Lussier & Achua, Cap. 9</i>
13	12 de junio	Liderazgo Estratégico 1. Exposición grupos 3. Investigación Estratégico	- <i>Lussier & Achua, Cap. 11</i>
14	19 de junio	Liderazgo Situacional 1. Exposición grupos 4. Investigación Liderazgo Situacional	- <i>Lussier & Achua, Cap. 11</i>
15	26 de junio	Género y liderazgo 1. Video: Celebrating the Heroic Women of 2013 2. Exposición grupos 5. Investigación Género y Liderazgo	- <i>Women in the Workplace</i> - <i>Gender bias at work turns up in feedback</i>
16	3 de julio	Neuroliderazgo 1. Exposición grupos 6. Investigación Neuroliderazgo	- <i>A Brain-Based Approach to Coaching.</i> Rock, D.
17	10 de julio	II Examen corto (Módulos III y IV)	
18	17 de julio	Entrega de promedios	

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía principal:

- Barsh, J., Yee, L. (2015). *Women in the Workplace 2015*. Mc Kinsey Company
- Covey, Stephen R. (1995). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. 2ª ed. Buenos Aires Paidós.



- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. 2ª ed. McGraw Hill.
- Drucker, P. (2011). *Gestionarse a sí mismo*. Harvard Business Review
- Ertel, D. (2004). *Más allá del sí. Negociar con la gente implementación en mente*. (2004). Harvard Business Review
- George, B; Sims, P. et all.(2007). *Descubra su auténtico liderazgo*. Harvard Business Review
- Goleman, Daniel. (2005). *Liderazgo que obtiene resultados*. Harvard Business Review
- Kanter,R. (2003). *Liderazgo para el cambio. Fortaleciendo las destrezas de los maestros del cambio*. Harvard Business Review
- Kotter,J. (2012). *Accelerate*. Harvard Business Review
- Lussier, R., Achua, C. (2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. 6ª ed., México. Cengage Learning.
- Oswald, D. *The 14 Qualities of Great Leaders—How Many Do You Have?*
- Silverman, R. (2015). *Gender bias at work turns up in feedback*. The Wall Street Journal
- Scott, I. (s.f.) *Equipos de trabajo autoadministrados. (ETAS). Una estrategia metodológica para una mayor efectividad del proceso de enseñanza aprendizaje*.
- Rock, D. (2006). *A Brain-Based Approach to Coaching*. International Journal of Coaching in Organizations

Bibliografía complementaria

- Davis, Keith. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Decima Edición-. Editorial Mc. Graw Hill.
- Goleman Daniel. *La Inteligencia Emocional*. Javier Vergara Editor Octava reimpresión, Rees, Fran. Equipos de Trabajo. Pearson. Educación.
- Robbins, S., Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Decimoquinta Edición. Pearson México
- Senge Peter. (1998). *La Quinta Disciplina*. Editorial Granica.
- Roebuck, Chris. *Liderazgo Eficaz*. Blume Empresa.
- Ulrich, Dave. *Liderazgo Basado en Resultados*. Grupo Editorial Norma.

IX. INFORMACIÓN DE CONTACTO DE LOS PROFESORES

SEDE RODRIGO FACIO		
GR	Docente	Correo
01	Profesora Marta Molina Lobo	molinamart@gmail.com
02	Profesor José Paz Barahona	iniciativapaz@gmail.com
03	Profesora Alina Granados Vega	granadosva@gmail.com
04	Profesor Carlos Rohrmoser Arguedas	carlosrohrmoser@gmail.com
SEDE OCCIDENTE		
01	Profesor Oscar Abellán Villegas	Abellan66@hotmail.com
SEDE PACÍFICO		
01	Profesora Kathia Cousin Brenes	Kcousin4@gmail.com
SEDE GUANACASTE		
01	Profesor Víctor Julio Baltodano Zúñiga	Victor.baltodano@ucr.ac.cr
RECINTO PARAÍSO		
01	Profesora Shirley Gómez Leiva	Shiley.gomez@ucr.ac.cr
SEDE CARIBE		
01	Profesor Miguel Chavarría Chaves	MIGUEL.CHAVARRIACHAVES@ucr.ac.cr miguelangelus02@gmail.com