

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS  
CARRERA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
LIDERAZGO GERENCIAL Y MANEJO DEL CAMBIO

PROGRAMA  
II Ciclo del 2004

Dra. Flory Fernández Chaves (Coordinadora)  
MBA Jorge Chacón Gutiérrez  
MBA Carlos Murillo Scott  
M.Sc Marlene Jiménez (Sede Occidente)

I. Descripción

El curso pone al alumno en contacto con los elementos fundamentales de los temas del liderazgo y los procesos planeados de cambio en las organizaciones, para que a partir del dominio de las herramientas conceptuales y el conocimiento de experiencias prácticas en diferentes empresas e instituciones, pueda comprender y manejar su futuro desarrollo profesional como ejecutivo o empresario en el campo de la dirección de las empresas.

Pertenece al V Ciclo de Bachillerato en Dirección de Empresas. Tiene como requisito DN-0203 Gerencia de Recursos Humanos y es requisito para DN-0405 Empresariedad e Innovación. Implica 3 horas de clase por semana, otorga 3 créditos y la sigla es DN-0304.

II. Objetivos generales del curso

- Reconocer la importancia del liderazgo como estrategia para motivar a los colaboradores de la organización a alcanzar un grado de desempeño de calidad superior
- Identificar lo que se necesita para que los procesos planeados de cambio organizacional se lleven a cabo con efectividad (eficiencia y eficacia).

III. Objetivos específicos

En este curso se espera que el estudiante sea capaz de:

- Comprender la importancia del concepto de servicio como tarea básica de todo líder, que por medio de su acción comprometida y ética, fomenta el progreso y el cambio de la organización en la que desarrolla sus actividades profesionales
- Manejar los principios, los conceptos y los componentes fundamentales alrededor del proceso del liderazgo organizacional.
- Comprender la importancia de los procesos planeados de cambio organizacional, como figuras opcionales dentro de la gama de posibilidades de desarrollo y crecimiento de las empresas y las instituciones costarricenses.
- Manejar los elementos fundamentales para crear una visión, comunicar, construir confianza y mantener compromiso con los procesos planeados de cambio organizacional.



#### IV. Contenido

1. Aprendizaje, comunicación, influencia, autoridad, negociación y motivación en el liderazgo
2. Responsabilidad, servicio, evaluación, formación, adaptación, estrés, tiempo y ética del líder
3. Procesos planeados de cambio y sus participantes
4. Cultura y aprendizaje organizacionales
5. Trabajos de investigación sobre los temas anteriores.

#### V. Actividades

Se pretende que el curso sea desarrollado de una manera cogestionaria en el que profesores y alumnos trabajen conjuntamente, para lo cual se llevarán a cabo las siguientes actividades: exposición de los conceptos fundamentales por parte de los profesores, presentaciones orales y escritas sobre algunos aspectos importantes por parte de grupos de alumnos, respuestas individuales escritas a determinadas preguntas hechas por los profesores a los alumnos, trabajos de investigación sobre determinados temas y asistencia a charlas, conferencias, mesas redondas, películas, etc. **Nota:** las horas de atención a estudiantes se definen de mutuo acuerdo entre profesores y alumnos.

#### VI. Evaluación

La nota de aprovechamiento se obtendrá de la siguiente manera:

exámenes parciales	30%
actividades individuales	10%
actividades grupales	30%
trabajo de investigación en grupo	<u>30%</u>
Total	100%

Con excepción de los exámenes, cualquiera de los puntos señalados anteriormente, que no sea presentado en la fecha fijada, será evaluado con un 25% menos. Dada la importancia de la participación en clase, por la índole de las actividades evaluativas, no se repite ninguna actividad perdida.

El examen de ampliación cubre toda la materia vista durante el curso, sustituye a todos los resultados anteriores y se aprueba el curso con nota mínima de 7.00 en el examen, quedando un 7.00 de nota final del curso, de acuerdo con el artículo 28 del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil (Versión 09 de mayo del 2001)

#### Exámenes parciales (30%)

Durante el semestre se llevarán a cabo dos exámenes de desarrollo a realizarse a la 1 p.m. en las fechas fijadas para tales efectos en el cronograma adjunto. Cualquier ausencia justificada a los mismos se maneja de acuerdo con lo estipulado en el artículo 24 del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil (Versión 09 de mayo del 2001).

Los temas serán evaluados y valorados de la siguiente forma:

Primer examen	Libros: Aélion y Maxwell	Valor: 15%
Segundo examen	Libros: Firth y Harvard Business	Valor: 15%

### Actividades individuales (10%)

Al inicio del curso se le asigna a cada estudiante la tarea de presentar durante la clase y en un máximo de 10 minutos, uno o varios temas del curso, por medio de la explicación, ampliación, ilustración y lectura crítica de un capítulo de algún libro complementario.

Las discusiones de los temas deben obligatoriamente comprender tres actividades diferentes: a) la exposición del tema correspondiente, b) la búsqueda de información adicional sobre el tema expuesto, bajada de Internet o tomada de documentos relacionados al tema, para ilustrar el tema correspondiente y c) la realización de comentarios críticos sobre las lecturas relacionadas con el tema expuesto. Para las tres actividades se presentará un único informe escrito, no a mano, en las fechas contempladas en el cronograma para tales efectos.

Las ilustraciones puede ser, por ejemplo, con actividades tales como un recorte de periódico, un artículo de una revista, la aplicación de un cuestionario, etc., las cuales deben estar relacionadas con el tema y ser sustentadas por el alumno. En esta parte se evalúa el esfuerzo y la creatividad en la presentación de la actividad.

### Actividades grupales (30%)

Con la lista de clase o a criterio de los estudiantes o del profesor, se conforman diferentes grupos de trabajo, a los cuales se les asignará la presentación de los libros de **Maxwell** y de **Harvard Business Review** durante la clase y en un máximo de 30 minutos.

Las discusiones de los libros deben comprender tres actividades diferentes: a) la exposición del capítulo correspondiente, b) la búsqueda de información adicional sobre el tema expuesto, bajada de Internet o tomada de documentos relacionados al tema, para ilustrar el capítulo correspondiente y c) la realización de comentarios críticos sobre las lecturas relacionadas con los temas del curso.

Todos los grupos debe entregar por escrito, en las fechas fijadas para tales efectos en el cronograma anterior, los resultados de una lectura crítica acerca de la discusión grupal de los capítulos correspondientes y estar preparados para comentar en clase los resultados de sus discusiones. No se recibirán informes presentados ni antes, ni después de dichas fechas.

Las ilustraciones puede ser, por ejemplo, con actividades tales como un recorte de periódico, un artículo de una revista, la aplicación de un cuestionario, etc., las cuales deben estar relacionadas con el tema y ser sustentadas por los alumnos. En esta parte se evalúa el esfuerzo y la creatividad en la presentación de la actividad. (20%)

A esos mismos grupos les corresponderá la explicación conceptual, el desarrollo de una actividad o la resolución de un caso, seleccionados a criterio del profesor y relacionados con el tema de las empresas familiares, a realizarse en la fecha establecida para tales efectos en el cronograma del curso. En esta parte se evalúa el esfuerzo y la creatividad en la presentación de lo correspondiente. (10%)

### Trabajo de investigación en grupo (30%)

El propósito de este trabajo es que los estudiantes investiguen algún caso relacionado con el manejo del cambio, por medio del análisis de los procesos de cambio en el medio organizacional costarricense, para lo cual se tomará como guía los lineamientos contenidos en los capítulos 5 a 11 del libro de Firth.

Será requisito **obligatorio** para su aprobación la entrega de una carta firmada por un representante de la organización donde se realiza el trabajo de campo, la cual debe necesariamente venir impresa en papelería de la organización y con los sellos correspondientes.

La extensión del trabajo oscila alrededor de 20 páginas tamaño carta, escritas a máquina, a espacio y medio y con letra Times New Roman tamaño 12.

El informe del trabajo de campo se califica de la siguiente manera:

- |   |      |  |
|---|------|--|
| a. Análisis del tema  | 40%  | 10 páginas mínimo y 12 páginas máximo  |
| b. Portada, Índice, Carta de aprobación de la empresa, Introducción y Consideraciones finales | 10%  | 5 páginas mínimo y 7 páginas máximo  |
| c. Redacción y Ortografía   | 10%  |  |
| d. Citas y Bibliografía   | 10 % | 1 página mínimo y 2 páginas máximo   |
| e. Exposición del trabajo   | 30%  | 10 minutos mínimo - 20 minutos máximo (expuesto por <b>un</b> representante del grupo en nombre de todos sus integrantes: 15% y con el apoyo del grupo para las consultas de los profesores y/o del resto de la clase: 15%). |

### **Lineamientos para la investigación:**

En la *Introducción* se debe plantear el tema a investigar de lo general a lo particular: primero una descripción de la situación general del tema en el nivel nacional o internacional, segundo una descripción de la empresa o institución en particular y tercero una descripción del asunto específico a analizar. (**HACERLA CADA GRUPO**)

#### *Objetivo Principal*

Investigar en el Departamento de \_\_\_\_\_ de la empresa \_\_\_\_\_ los lineamientos seguidos para el manejo del cambio como un elemento a ser incluido en la valoración de la empresa como organización de aprendizaje y como fundamento para la toma de decisiones adecuadas para su manejo en futuras oportunidades.

#### *Objetivos Específicos*

1. Conceptuar teóricamente los temas de consenso, comunicación, canales de comunicación, resistencia al cambio, cultura organizacional, compromiso, líder, organizaciones de aprendizaje, análisis del entorno, celebraciones, ritos, ceremonias, etc.
2. Describir la empresa investigada en términos de historia, actividad realizada, estructura organizacional, características socio-económicas de los colaboradores, actividades del Departamento a investigar, tipo y naturaleza de la información disponible sobre el cambio, etc.
3. Identificación de la naturaleza de las actividades del Departamento a investigar, para el análisis de las diferentes actividades relacionadas con el proceso de cambio y de la incorporación de dichos datos para el proceso adecuado de gestión de los recursos humanos en la empresa.
4. Análisis comparativo de la situación descrita anteriormente en relación con los conceptos teóricos planteados al inicio, en términos de las semejanzas y diferencias encontradas, siguiendo para ello los lineamientos planteados por David Firth para la alineación de la empresa en los capítulos 5 a 11 de su libro: “*Smart. Lo fundamental y lo más efectivo acerca del cambio.*”
5. Elaboración de las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Contenido Capitulario los capítulos deben venir titulados con títulos adecuados a cada proyecto en particular: **(HACERLO CADA GRUPO)**

- Capítulo I: Ubicación del tema en la conceptualización teórica
- Capítulo II: Descripción general de la empresa, institución o sector
- Capítulo III: Descripción específica de la situación actual del tema a analizar
- Capítulo IV: Explicación analítica de la situación descrita
- Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones
- Anexos: Estrategia metodológica

Metodología de Investigación **(HACERLA CADA GRUPO)**

Para la elaboración del primer capítulo se acudirá a fuentes secundarias como tesis, libros, revistas, artículos de periódico e información electrónica.

Para la elaboración del segundo capítulo se acudirá a fuentes primarias como entrevistas y cuestionarios al personal gerencial de la empresa o institución pública.

Para la elaboración del tercer capítulo se acudirá a la revisión de las actividades del Departamento de la empresa o institución pública, por medio de entrevistas y aplicación de cuestionarios al personal operativo encargado del departamento.

Para la elaboración del cuarto capítulo se acudirá a la utilización del método comparativo para identificar las semejanzas y las diferencias encontradas entre las actividades llevadas a cabo entre dicho departamento y la aproximación conceptual realizada en el primer capítulo.

Para la elaboración del quinto capítulo se procederá a revisar e integrar la información obtenida de los cuatro capítulos anteriores para su transformación en las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Temas de las preguntas para la entrevista al personal **(HACERLAS CADA GRUPO)**

Capítulo 5

- Grado de consenso para el cambio en términos de: involucramiento, educación, honestidad, congruencia (Páginas 82 y 83)

- Participantes en el proceso de comunicación: realizador, audiencia, contexto, significado y mensaje (Página 91)

- Canales de comunicación utilizados (Página 99)

Capítulo 6

- Identificación del sonido de la resistencia (Página 111)

- Etapas para llegar a un acuerdo con el cambio (Páginas 119 y 120)

Capítulo 7

- Caracterización de las siete áreas de la cultura (Páginas 134 y 135)

Capítulo 8

- Señales para el cambio: visuales, auditivas, numéricas y sensibles (Página 143)

- Identificación del grado de compromiso generado con el iniciador y con los grupos de interés (Páginas 145 a 147)

Capítulo 9

- Papel del líder (Páginas 160 a 164), del equipo de cambio (Páginas 164 a 167), del empleado (Páginas 168 a 170) y de otros personajes (Páginas 171 y 172)

Capítulo 10

- Etapas de la rueda del aprendizaje (Páginas 181 a 189)
- Capítulo 11
- Análisis del entorno (Páginas 204 a 206)
  - Celebraciones, ritos y ceremonias (Páginas 206 a 216)

## VII. Bibliografía

### Obligatoria

- Aélion, François. El arte de dirigir. De Baltasar Gracián a Peter Drucker. Ediciones Gestión 2000, S.A., primera edición. Barcelona, 1997.
- Maxwell, John C. Desarrolle el líder que está en usted. Editorial Caribe, sin número de edición. Nashville, 1996.
- Firth, David. Smart. Lo fundamental y lo más efectivo acerca del cambio. McGraw-Hill Interamericana Editores, primera edición. Bogotá, 2000.
- Harvard Business Review. Gestión del cambio. Ediciones DEUSTO, S.A., primera edición. Bilbao, 2001.

### Complementaria

- O'Connor, Carol A. Liderazgo eficaz en una semana. Panorama Editorial, segunda reimpresión. México, 1999.
- Heim, Pat y Chapman, Elwood N. Cómo ser un líder. Grupo Editorial Iberoamérica, sin número de edición. México, 1998.
- Hardy, George. Administración efectiva del cambio en una semana. Panorama Editorial, segunda reimpresión. México, 1997.
- Maquiavelo, Nicolás. El príncipe. Editorial Porrúa, decimoquinta edición. México, 1997.
- McCann, Dik y Stewart, Jan. Fábulas gerenciales de Esopo. Panorama, primera reimpresión de la primera edición. México, 2001.
- Scott, Cynthia D. y Jaffe, Dennis T. Cómo dirigir el cambio en las organizaciones. Grupo Editorial Iberoamérica, sin número de edición. México, 1998.
- Smith, Douglas K. El cambio está en tus manos. Prentice Hall, sin número de edición. México, 1996.

## VIII. Cronograma

<u>Semana y Fecha-</u>	<u>Actividades</u>
1) 13 de agosto	Explicación del curso, Formación de grupos y Asignación de temas individuales y grupales
2) 20 de agosto	Capítulos II, III y IV de Aélion Actividades individuales Actividades grupales: capítulos 1 y 2 de Maxwell
3) 27 de agosto	Capítulos V, VI y VII de Aélion Actividades individuales Actividades grupales: capítulos 3 y 4 de Maxwell
4) 03 de septiembre	Capítulos VIII, IX y X de Aélion Actividades individuales Actividades grupales: capítulos 5 y 6 de Maxwell
5) 10 de septiembre	Capítulos XI, XII y XIII de Aélion Actividades individuales Actividades grupales: capítulos 7 y 8 de Maxwell
6) 17 de septiembre	Capítulos XIV y XVI de Aélion Actividades individuales Actividades grupales: capítulos 9 y 10 de Maxwell
7) 24 de septiembre	I EXAMEN PARCIAL
8) 01 de octubre	Tema de Juntas Directivas Actividades individuales Actividades grupales: capítulo 1 de Harvard Business
9) 08 de octubre	Empresas familiares: caso Actividades individuales Actividades grupales: capítulo 2 de Harvard Business
10) 15 de octubre	Prefacio, Capítulos 1 y 2 de Firth Actividades individuales Actividades grupales: capítulo 3 de Harvard Business
11) 22 de octubre	Capítulos 3 y 4 de Firth Actividades individuales Actividades grupales: capítulo 4 de Harvard Business



- |                     |  |
|---------------------|--|
| 12) 29 de octubre   | Capítulos 5, 6 y 7 de Firth<br>Actividades individuales<br>Actividades grupales: capítulo 5 de Harvard Business    |
| 13) 05 de noviembre | Capítulos 8 ,9 y 10 Firth<br>Actividades individuales<br>Actividades grupales: capítulo 6 de Harvard Business      |
| 14) 12 de noviembre | Capítulos 11 y 12 de Firth<br>Actividades individuales<br>Actividades grupales: capítulo 7 y 8 de Harvard Business |
| 15) 19 de noviembre | II EXAMEN PARCIAL  |
| 16) 26 de noviembre | Resultados del Trabajo de Campo  |
| 17) 03 de diciembre | Examen de Ampliación   |

**Nota:**

Las horas de atención a estudiantes se definen de común acuerdo entre profesores y estudiantes, a conveniencia de ambos.

