



Hacia el proceso de autoevaluación y autorregulación. "**Asumiendo el reto para la excelencia profesional**"

### Misión

Promover la formación humanista y profesional en el área de los negocios, con responsabilidad social, y capacidad de gestión integral, mediante la investigación, la docencia y la acción social, para generar 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

- ✓ Prudencia
- ✓ Tolerancia
- ✓ Solidaridad
- ✓ Integridad
- ✓ Perseverancia
- ✓ Alegría

## CARRERA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS LIDERAZGO GERENCIAL Y MANEJO DEL CAMBIO DN0304

### I CICLO, 2011

Información general:

**Requisitos:** DN0102

**Correquisito:** no tiene

**Créditos:** 03

**Horas por semana:** 3

La Cátedra está compuesta por:

Grupo 003 y 005: Dr. Abel Salas Mora. Coordinador

Grupo 001: Licdo. Adrián Prada Prada

Grupo 002: Mae Luz Marina Madriz Muñoz

Grupo 004: Mae Gustavo Bado Zuñiga

Grupo 006: Dr. Manuel Santos Carrillo

Profesores de Sedes Regionales:

MBA. Rubieth Jáen Ángulo	Sede Limón
Licda. Vivian Murillo Méndez	Sede Occidente
MBAr Adrián Moya Córdoba	Recinto Paraíso
MBA. Jorge Alvarado Bourivant	Sede Guanacaste
MBA. Laura León Castro.	Sede Pacífico
MBA. Yorlery León Marchena	Recinto Guápiles

### I. Descripción del curso:

El curso pone al estudiante en contacto con los elementos fundamentales de los temas de liderazgo gerencial y los procesos de cambio organizacional en las empresas y organizaciones, para que a partir del dominio de 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.

### II. Objetivo General:

Enseñar los conceptos de liderazgo gerencial y manejo del cambio como estrategia para motivar a las y los estudiantes para alcanzar un grado de desempeño superior en su vida personal y profesional.



### Objetivos específicos:

En este curso se espera que la y el estudiante sean capaces de:

1. Analizar los conceptos y los componentes fundamentales del liderazgo gerencial y manejo del cambio organizacional.
2. Analizar e interpretar la nueva realidad del liderazgo y de los cambios organizacionales.
3. Identificar las principales habilidades y destrezas del líder y su papel en el proceso de desarrollo organizacional.
4. Conocer estilos motivacionales de liderazgo que contribuyen a posibilitar el cambio organizacional al interior de las empresas por medio de la aplicación de la teoría de liderazgo y del pensamiento crítico.
5. Conocer las principales variables y técnicas que intervienen en un proceso de cambio organizacional para el análisis y manejo del cambio en cualquier organización empresarial.
6. Aplicar la teoría en la práctica mediante análisis de campo en las empresas desde el punto de vista de liderazgo gerencial y manejo del cambio organizacional.

### III. Contenido

1. Los principios del liderazgo y el papel del líder.

El líder carismático y el líder de transformación.  
Roles gerenciales y motivacionales de liderazgo.  
¿Quién es un líder?

2. Rasgos del líder y desarrollo de líderes

Rasgos de personalidad y liderazgo. Perfil de personalidad de los líderes eficaces. El perfil de personalidad de los líderes efectivos. Análisis del potencial de liderazgo. Rasgos del Líder y desarrollo de líderes. Rasgos de los líderes eficaces.

3. Teorías motivacionales y modelos de motivación

Teoría de la motivación de logro. Teoría del perfil de la motivación del líder. Liderazgo y las principales teorías de la motivación. Teoría de establecimiento de metas. Teoría de reforzamiento. Teoría del proceso de motivación.

4. Técnicas para el manejo del cambio

Habilidades de comunicación, retroalimentación, coaching y manejo del conflicto. Liderazgo de equipos. Liderazgo de equipos auto dirigidos. Liderazgo organizacional. Liderazgo estratégico y administración del cambio. Liderazgo en la crisis y la organización que aprenden. Proceso de cambio organizacional paso a paso. Repaso del primer avance del trabajo de investigación en una empresa sobre manejo o gestión de cambio organizacional. Algunas consideraciones sobre las etapas de un proceso de cambio

5. Trabajos de investigación

Trabajo de Investigación de liderazgo. Trabajo de investigación de manejo del cambio



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
"Una larga trayectoria de excelencia"  
CARRERA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS

#### IV. SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CRONOGRAMA

EXAMEN	CONTENIDO	Porcentaje	FECHA
I parcial	Sesiones I, II, III, IV	10%	4 de abril
II parcial	Sesiones V, VI, VII, VIII	10%	9 de mayo
III parcial	Sesiones IX, X, XI, XII, XIII	10%	20 de junio
Tareas		10%	
Resolución de casos		10%	28 de marzo, 30 de mayo, 6 de junio, 13 de junio.
Trabajo de Investigación de liderazgo		15%	16 y 23 de mayo
Trabajo de investigación de manejo del cambio		15%	20 y 27 de junio
Participación en clase		5%	
Nota aprovechamiento		100%	
Exámenes de reposición			6 de julio
Examen de ampliación	Incluye toda la materia		11 de julio

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)

#### V. Cronograma del Curso

Sesiones	Contenido
Sesión I 7 de marzo	Tema: Los principios del liderazgo y el papel del líder. Orientación metodológica. Presentación del programa, objetivos, contenidos, metodología, sistema de evaluación, cronograma de trabajo. Formación de grupos. Capítulo 1: pág. 2-15 Introducción: ¿Quién es un líder?
Sesión II 14 de marzo	Tema: Los principios del liderazgo y el papel del líder. Charla introductoria de cátedra (Auditorio de Farmacia 5 p.m.) Capítulo 1, pág. 9-13 Roles gerenciales y motivacionales de liderazgo. Capítulo 9, pág. 328-367 El líder carismático y el líder de transformación.
Sesión III 21 de marzo	Tema: Rasgos del líder y desarrollo de líderes. Capítulo 2, pág. 30-42 Rasgos de personalidad y liderazgo (pág. 32-37) Rasgos de los líderes eficaces (pág. 37-41) El perfil de personalidad de los líderes efectivos (pág. 42) Análisis del potencial de liderazgo (Capítulo 1 pag.5-6). Video: ¿"Seré yo mi propio líder"?
Sesión IV 28 de marzo	Tema: Rasgos del líder y desarrollo de líderes. Capítulo 2, pág. 32-37 Rasgos del Líder y desarrollo de líderes. Capítulo 2, pág. 37-43



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
"Una larga trayectoria de excelencia"  
CARRERA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS

	Perfil de personalidad de los líderes eficaces. Resolución de caso: Fundación Bill y Melinda Gates (pág. 62-63)
Sesión V 4 de abril	Tema: Teorías motivacionales y modelos de motivación. Capítulo 2, pág. 42-52 Teoría de la motivación de logro. Teoría del perfil de la motivación del líder. Primer Examen Parcial (duración 2 horas) Sesiones: I, II, III, IV.
Sesión VI 11 de abril	Tema: Tema: Teorías motivacionales y modelos de motivación. Capítulo 3, pág. 79-99 Liderazgo y las principales teorías de la motivación. Teoría del proceso de motivación. Teoría de establecimiento de metas. Teoría de reforzamiento. Semana Universitaria
18 de abril	Semana Santa (no hay lecciones)
Sesión VII 25 de mayo	Tema: Técnicas para el manejo del cambio. Capítulo 6, pág. 188-222 Habilidades de comunicación, retroalimentación, coaching y manejo del conflicto. Indicaciones para el trabajo de investigación en una empresa sobre manejo o gestión de cambio organizacional. Práctica de Caso en clase: Lawrence Weinbach (Capítulo 6 pág. 222)
Sesión VIII 2 de mayo	Tema: Técnicas para el manejo del cambio. Capítulo 8, pág. 278-317. Liderazgo de equipos. Liderazgo de equipos alto rendimiento Liderazgo organizacional. Práctica de Caso en clase: Frederick W. Smith-FedEx
Sesión IX 09 de mayo	Tema: Técnicas para el manejo del cambio Capítulo 11, pág. 416-434 Liderazgo estratégico y administración del cambio. Capítulo 12, pág. 451-471 Liderazgo en la crisis y la organización que aprenden Segundo Examen Parcial (duración 2 horas) Sesiones: V, VI, VII, VIII.
Sesión X 16 de mayo	Tema: Trabajos de investigación: Trabajo de investigación en una empresa u organización de liderazgo gerencial. Primera Presentación de los grupos de Trabajo (tema de Liderazgo gerencial).
Sesión XI 23 de mayo	Tema: Trabajos de investigación: Trabajo de investigación en una empresa u organización de liderazgo gerencial. Segunda Presentación de los grupos de Trabajo (tema de Liderazgo gerencial).
Sesión XII 30 de mayo	Tema: Técnicas para el manejo del cambio Capítulo 8, pág. 434-441 Proceso de cambio organizacional paso a paso.



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
"Una larga trayectoria de excelencia"  
CARRERA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS

	Repaso del primer avance del trabajo de investigación en una empresa sobre manejo o gestión de cambio organizacional. "Manual del cambio Paso a Paso", basado en John P. Kotter. Resolución de caso en clase: "Mark Parker: un veterano experimentado toma el timón en Nike" (pág. 445-446).
Sesión XIII 6 de junio	Tema: Técnicas para el manejo del cambio Algunas consideraciones sobre las etapas de un proceso de cambio. Resolución de casos: "La transformación de P&G del CEO A.G Lafley" (pág. 476-477).
Sesión XIV 13 de junio	Tema: Técnicas para el manejo del cambio Algunas consideraciones sobre las etapas de un proceso de cambio: Revisión de avances del trabajo en la empresa. Resolución de caso: "La fábrica de pelotas de beisbol".
Sesión XV 20 de junio	Tema: Técnicas para el manejo del cambio Segundo Trabajo de Investigación: Primera Exposición de los grupos de trabajo relacionados con el tema de cambio organizacional. Tercer Examen Parcial (duración 2 horas) Sesiones: IX, X, XI, XII, XIII.
Sesión XVI 27 de junio	Tema: Técnicas para el manejo del cambio Segunda Presentación: Segunda Exposición de los grupos de trabajo relacionados con el tema de cambio organizacional.
Sesión XVII 4 de julio	Exámenes de reposición.
Sesión XVIII 11 de julio	Examen de ampliación.

## VI. METODOLOGÍA

Durante el desarrollo del curso, se apoyará el método de aprendizaje por medio de casos y de investigación – acción directamente aplicada a las empresas y a líderes. Este método pretende que la o el estudiante, por medio del conocimiento de elementos teóricos, logre integrar la teoría a la práctica de su vida personal y laboral. Para ellos deberá:

1. Leer con antelación los capítulos asignados de los libros de texto para cada sesión.
2. Participar activamente en la discusión en grupos, exposiciones cortas y un adecuado trabajo entre grupos.
3. Promover la creatividad e iniciativa en el proceso de participación en clase mediante la puesta en nuevas ideas, romper paradigmas.
4. Estar presente en todas las sesiones de práctica en sus grupos de trabajo. Se llevará una lista firmada por sesión de trabajo de cada grupo la cual deberá ser entregada al profesor en la siguiente clase.
5. Participar en clase individualmente por medio de presentaciones orales, escritas, análisis de casos, discusiones, presentaciones.
6. Elaborar conjuntamente con sus compañeros (as) de grupo el trabajo de investigación sobre determinados temas definidos con antelación con el profesor.
7. Asistencia a charlas, conferencias, mesas redondas, películas o vídeos.
8. Se tendrá horas de atención a estudiantes que se definen de mutuo acuerdo entre cada profesor y el o la alumna.



### **Resolución de casos**

Durante el desarrollo del curso se aplicarán casos para que sean resueltos por los estudiantes sobre el tema de liderazgo y de cambio organizacional. Los mismos servirán de base para poner en práctica la teoría y el conocimiento adquirido.

### **Actividades grupales**

El trabajo de los grupos se realizará sobre el tema siguiente:

1. **Liderazgo** Los estudiantes buscarán un líder dentro de una empresa privada o pública. Por ejemplo, pueden investigar el éxito o fracaso en su gestión. ¿Qué características de su liderazgo le ha dado mejores resultados?, Cuáles rasgos de su personalidad han influido en el éxito o fracaso en su gestión?, ¿Cuál de los estilos de liderazgo estudiados han influido en el éxito o fracaso en sus negocios? En otras palabras, cómo se desenvuelve y qué retos afronta en su quehacer diario. Se tomará como base el libro "Liderazgo. Teoría, aplicación y Desarrollo de habilidades" de Robert N. Lussier y Christopher F. Achua, Editorial Thomson IV edición.

### **Trabajo de investigación en grupo**

El trabajo de los grupos se realizará sobre el tema siguiente:

**2. Cambio Organizacional** El propósito de este trabajo es que los y las estudiantes investiguen algún caso relacionado en el cómo un o una líder han manejado un proceso de Cambio Organizacional, utilizando los pasos vistos en clase, para lo cual se tomará como guía los lineamientos contenidos en el manual del Profesor Abel Salas Mora, "Manual del Cambio: Paso a paso", basado en John P. Kotter. Este manual será entregado por cada profesor electrónicamente y será responsabilidad del estudiante entregar al profesor su respectivo correo electrónico en la primera semana de clases.

El tema central de este trabajo estará centrado en el cambio organizacional. Los estudiantes deberán buscar una empresa, institución o departamento que haya llevado a cabo un proceso de cambio organizacional formal. Investigarán sobre la metodología utilizada, los obstáculos encontrados, los logros alcanzados, lo que estuvo bien y lo que no durante el proceso, entre otros. Previo a esto, deberán presentar al profesor el método de investigación que utilizarán, cuestionarios, nombre del o la líder, empresa, entre otros.

Aún y cuando se establece una metodología a seguir, el profesor, tendrá la libertad de incluir otros aspectos para fortalecer la participación y evaluación del estudiante, de conducir la enseñanza y profundizar en temas que enriquezcan el conocimiento del mismo sobre las bases y principios del liderazgo y cambio organizacional, sobre todo, con mucha creatividad y habilidad.

## **VII. BIBLIOGRAFIA**

### **TEXTOS BÁSICOS DEL CURSO:**

1. Lussier, Robert, Christopher Achua. (2010) *LIDERAZGO. Teoría, aplicación y Desarrollo de habilidades*. Cuarta Edición. México, Editorial Thompson.
2. Salas Mora, Abel. (2007) "*Manual del cambio, Paso a Paso. Basado en John P. Kotter*". San Jose, Costa Rica. Grupo IDL.

### **Bibliografía de consulta:**

3. Salas Abel. Líderes para servir. Ediciones LKS CA CARIBE, San José, Costa Rica. 2005.
4. Hardy, George. *Administración efectiva del cambio en una semana*. Panorama Editorial, primera reimpresión. México, D.F. 1997.
5. Guizar Rafael, Desarrollo Organizacional. Segunda Edición. Mc Graw Hill. 2004.



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
"Una larga trayectoria de excelencia"  
CARRERA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS

6. Harvard Business Review. Gestión del cambio. Ediciones DEUSTO, S.A., primera edición. Bilbao, 2001.
7. Smith, Douglas K. El cambio está en tus manos. Prentice Hall, sin número de edición. México, 1996.
8. Novoa Javier, El desafío del cambio. Manual Moderno. 2000.
9. Reig Pintado Enrique. "El Líder y el desafío del cambio". Primera edición. 2004. Compañía Editorial Continental. CECSA

### VIII. INVESTIGACIÓN

El objetivo de la investigación es contribuir con el proceso de enseñanza-aprendizaje al estudiante, de manera que los apoye a tener experiencias en este campo que le permitan al final de su carrera con mayor facilidad la elaboración de su trabajo final de graduación. Además se busca fomentar el trabajo en equipo. Para todos los temas se debe de realizar un análisis de conceptos y compararlos con lo que se da en la realidad haciendo un trabajo de campo en alguna empresa.

1. La ética profesional y su aplicación en los negocios
2. La responsabilidad y su aplicación en el campo profesional
3. Las relaciones humanas en las empresas y la aplicación de principios y valores
4. El respeto en las relaciones como estudiante y como profesional
5. La corrupción en los negocios
6. Transparencia y rendición de cuentas
7. Responsabilidad social en las empresas
8. Los impactos ambientales en las empresas
9. La felicidad en el ser humano, su importancia, el camino para lograrla
10. La honestidad en las relaciones como estudiante y como profesional
11. Las Pymes y su aporte al desarrollo del país
12. Las entidades sin fines de lucro y su aporte al desarrollo social (caso práctico).

### IX. METODOLOGIA PARA EL PROYECTO DE INVESTIGACION

- ✓ Conformación de equipos de trabajo (máximo 6 estudiantes)
- ✓ Los equipos de trabajo eligen un tema para su desarrollo, relacionado con el tema de liderazgo gerencial y manejo del cambio.
- ✓ Los equipos de trabajo preparan una propuesta que contenga: justificación, objetivos (generales y específicos), metodología para cumplir los objetivos y los resultados esperados.
- ✓ El profesor realiza una revisión de esta primera parte para la retroalimentación del proceso.
- ✓ El equipo de trabajo con las observaciones del profesor, inicia su investigación.

### X. EVALUACION DEL PROYECTO DE INVESTIGACION

Primera parte: el profesor evaluará la presentación del esquema del proyecto, esta parte tendrá un porcentaje del 2.5%

Segunda parte: comprende el informe final presentado por el equipo de trabajo y la exposición del mismo, para este efecto se considerará lo siguiente:

#### Contenido Informe final: 10%

Portada

Índice

Justificación

Objetivos



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
"Una larga trayectoria de excelencia"  
CARRERA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Metodología empleada

Marco teórico

Diagnóstico de una situación real relacionada con el tema

Resultados

Conclusiones y recomendaciones

**Exposición del trabajo de investigación. Cada equipo dispondrá de máximo 40 minutos, más 15 minutos de participación en clase: 2.5%**

Presentación personal de los estudiantes

Ayuda audiovisual

Dominio de los temas tratados

Facilidad para comunicar

Capacidad de síntesis