



CARRERA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS

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 2012

Información general:

Requisitos: DN0203 Gerencia de Recursos Humanos

Correquisito: -----

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: MBA Eduardo Salas Ayub.

Grupo 004: MBA David Peralta.

Profesores de Sedes Regionales:

MBA. Rubieth Jáen Ángulo	Sede Limón
Licda. Vivian Murillo Méndez	Sede Occidente
MBA Adrián Moya Córdoba	Recinto Paraíso
MBA. Jorge Alvarado Bourivant	Sede Guanacaste
MBA Eduardo Salas Ayub.	Sede Guanacaste
MBA. Laura León Castro.	Sede Pacífico
MBA. Yorleny 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.



CARRERA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS

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? El líder de equipo.
2. Rasgos del líder, comportamiento, actitudes, carácter y desarrollo de líderes
3. 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.
4. 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.

5. Técnicas para el manejo del cambio

Habilidades de comunicación, retroalimentación, coaching y manejo del conflicto. Liderazgo de equipos. Liderazgo de equipos auto dirigidos. Equipos de alto rendimiento. 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

6. Trabajos de investigación

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

El propósito de este trabajo es que los y las estudiantes investiguen algún caso relacionado con el Liderazgo y el Manejo del Cambio Organizacional, por medio del análisis de los procesos de cambio en el medio empresarial costarricense, para lo cual se tomará como guía los lineamientos contenidos el libro de Robert Lussier, Christopher Achua. LIDERAZGO. Teoría, aplicación y Desarrollo de habilidades y el "MANUAL DE GESTIÓN DEL CAMBIO.PASO A PASO" del Dr Abel Salas M.

El trabajo de investigación se realizará sobre alguno de los dos temas siguientes:

Liderazgo Gerencial o de equipos. En este caso lo y las estudiantes realizarán una investigación sobre el tema de líder de equipo. Para ello seleccionarán a un líder dentro de una organización, empresa o institución pública, privada, deportiva, cultural o d voluntariado. Deberán investigar acorde con la encuesta elaborada siguiendo las indicaciones brindadas por el profesor o profesora del curso. Este tema prácticamente no se ha estudiado en Costa
Hacia el proceso de autoevaluación y autorregulación. "**Asumiendo el reto para la excelencia profesional**" **2**



CARRERA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Rica y por medio de una investigación que realiza la Cátedra en el país se quiere hacer un aporte a la comunidad nacional. Las indicaciones de esta investigación serán entregadas por el profesor. El mismo será entregado en un cd al profesor el cual enviará el resultado obtenido a la coordinación de la cátedra. La fecha de entrega del informe final de investigación de este trabajo y de la exposición del mismo se indica en el calendario adjunto.

Cambio organizacional. Para esta investigación los y las estudiantes deberán buscar una empresa, institución o dependencia 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.

Para ello deberán de realizar un análisis de la empresa u organización siguiendo el Manual del Cambio Paso a Paso. Para el informe final se sugiere seguir las siguientes indicaciones:

1. Introducción se debe plantear el tema a investigar de lo general a lo particular.
2. Antecedentes: breve descripción de la empresa, sus productos y/o servicios.
Descripción organizacional: estructura, organización, personas, ambiente organizacional. Se deben describir los factores que intervienen en la dinamiza organizacional, en forma aplicada a esta empresa y conceptuar teóricamente los temas de consenso del curso, según corresponda al trabajo de investigación realizado, tales como: liderazgo gerencial, misión del líder, visión, valores, estrategia, motivación, cultura y clima organizacional, cambio organizacional, resistencia al cambio, compromiso, líder, entorno. Asimismo, describir la empresa investigada en términos de historia, actividad que realiza, estructura organizacional, actividades del Departamento a investigar, tipo y naturaleza de la información disponible sobre el tema, etc.
3. Detección, análisis y manejo del cambio: Identificación de la naturaleza de las actividades del Departamento o empresa a investigar, realizar el análisis de las diferentes actividades relacionadas con las variables propuestas para establecer un proceso de cambio para una adecuada gestión gerencial o manejo de la empresa. Por ejemplo uso del modelo de cambio o desarrollo organizacional; el de trabajo en equipo. Plan de acción. Medidas o parámetros de éxito. Desarrollo del instrumento, técnica, política, entre otras. O bien,
Detección y análisis del estilo de liderazgo: Identificación de las actividades del departamento, dependencia o empresa del líder escogido. Análisis de las actividades y tareas del líder, de su estilo de liderazgo, comunicación, manejo de conflictos, aplicación de políticas y reglamentos al personal a su cargo, entre otros. Se sugiere entrevistar a algunos de los colaboradores de ese líder. Deben tomarse en consideración los diferentes temas vistos en clase sobre liderazgo.
4. Conclusiones y recomendaciones.

NOTA IMPORTANTE: La Primera investigación será entregada en un CD al profesor. La fecha de entrega de este trabajo se indica en el calendario adjunto. 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. En la primera investigación deberán de respetar absolutamente todos los lineamientos establecidos en el marco de referencia metodológico establecido por la Cátedra.



CARRERA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS

IV. SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CRONOGRAMA

EXAMEN	CONTENIDO	Porcentaje	FECHA
10 Exámenes cortos		50%	
Resolución de casos		15%	
Trabajo de Investigación de liderazgo		20%	
Trabajo de investigación de manejo del cambio		15%	
Nota aprovechamiento		100%	
Exámenes de reposición			29 de junio
Examen de ampliación	Incluye toda la materia		4 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 5 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? Se distribuye el modelo de Liderazgo IDL.
Sesión II 12 de marzo	Tema: Los principios del liderazgo y el papel del líder. Capítulo 1, pág. 9-13. Roles gerenciales de liderazgo. Capítulo 9, pág. 328-367. El líder carismático, transaccional y el líder de transformación.
Sesión III 19 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).
Sesión IV 26 de marzo	Tema: Rasgos del líder y desarrollo de líderes. ANÁLISIS DE PELÍCULAS INVICTUS, THE IRON LADY. (seleccionar una)
1 al 8 de abril.	Semana Santa (no hay lecciones)
Sesión V 11 ABRIL	Feriado
Sesión VI 9 abril	Tema: Teorías motivacionales y modelos de motivación. Capítulo 2, pág. 42-52; 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. Teoría de los modelos de motivación. Teoría de la motivación de logro. Teoría del perfil de la motivación del líder.
Sesión VII-VIII 16 -23 abril	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) Tema: Técnicas para el manejo del cambio. Capítulo 8, pág. 278-317. Liderazgo de equipos. Liderazgo de equipos auto dirigidos. Equipos de alto rendimiento. Taller de campo. Liderazgo organizacional. Semana Universitaria
Sesión IX 30 de abril	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



CARRERA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS

	crisis y la organización que aprenden.
Sesión IX 5 Mayo	Sábado Taller de campo. “ENCUENTRO DE EQUIPOS” Participan todos los estudiantes de la Cátedra. Se incluye la presencia de los estudiantes de las sedes y recintos regionales.
Sesión X 07 mayo	Análisis de la película- Lectura: Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo.
Sesión XI 14 mayo	Tema: Trabajos de investigación: Trabajo de investigación en una empresa u organización de liderazgo gerencial. Presentación de los grupos de Trabajo (tema de Liderazgo gerencial).
Sesión XII 21 mayo	Tema: Técnicas para el manejo del cambio. Capítulo 8, pág. 434-441. 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. “Manual del cambio Paso a Paso”, basado en John P. Kotter. Entrega de caso “Caso Morteros”.
Sesión XIII 28 mayo	Tema: Técnicas para el manejo del cambio. Algunas consideraciones sobre las etapas de un proceso de cambio. Resolución de casos: “La transformación de Morteros S.A
Sesión XIV 04 Junio	Continúa el análisis y resolución guiada por el profesor del Caso Morteros
Sesión XV 11 junio	Lectura: El Reto del Cambio Organizacional. J. Stewart Black y Hal B. Gregersen. Resolución de caso: “La fábrica de pelotas de beisbol”.
Sesión XVI 18 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.
Sesión XVII 25 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 XVIII 02 julio.	Exámenes de reposición.
Sesión XIX 9 julio	Examen de ampliación.

VI. METODOLOGÍA

Durante el desarrollo del curso, se apoyará el método de aprendizaje por medio de casos, videos, lecturas cortas, vivencias experienciales 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 videos.
8. Se tendrá horas de atención a estudiantes que se definen de mutuo acuerdo entre cada profesor y el o la alumna.

Exámenes Cortos

Se realizarán cortos de comprobación de lectura a efecto de determinar que los estudiantes realicen las lecturas de los capítulos y lecturas asignadas según el calendario adjunto.



CARRERA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS

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

“ENCUENTRO DE EQUIPOS”

La actividad del 5 de Mayo denominado **“ENCUENTRO DE EQUIPOS”** Participan todos los estudiantes de la Cátedra de la sede Rodrigo Facio además de los **estudiantes de las sedes y recintos regionales. Los profesores deberán de tomar nota desde esta fecha para que soliciten con antelación el transporte de la UCR. Este es un evento oficial de la Cátedra.**

INVESTIGACIONES:

Primera Investigación sobre Liderazgo Los estudiantes buscarán un líder dentro de una organización privada o pública. Por ejemplo, pueden investigar el éxito o fracaso en su gestión del líder. El líder de Equipo, ¿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.

Segunda Investigación sobre el 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 Dr. 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. IV Edición.
2. Salas Mora, Abel. (2012) *“Manual del cambio, Paso a Paso*. San Jose, Costa Rica. Grupo IDL.



CARRERA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Bibliografía de consulta:

3. Salas Abel. *Líderes para servir*. Ediciones LKS CA CARIBE, San José, Costa Rica. 3era ed. 2010.
4. Hellriegel slocum, *Comportamiento Organizacional*. 12 a ed. Cengage Learning. 2009
5. Guizar Rafael, *Desarrollo Organizacional*. Segunda Edición. Mc Graw Hill. 2004.
6. Harvard Business Review. *Gestión del cambio*. Ediciones DEUSTO, S.A., primera edición. Bilbao, 2001.
7. Novoa Javier, *El desafío del cambio*. Manual Moderno. 2000.
8. Reig Pintado Enrique. *“El Líder y el desafío del cambio”*. Primera edición. 2004. Compañía Editorial Continental. CECSA.
9. Johnson, Earwin, *32 jugadas para ser campeón en los negocios*. Grupo Norma 2009.
10. Tracy, Brian. *Cómo lideran los mejores líderes*. Grupo Nelson. 2010.

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.



CARRERA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS

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. 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 20 minutos, más 5 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