



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

**EAN**

Escuela de  
**Administración de  
Negocios**

## Programa de Curso

# DN-0508 SEMINARIO INTEGRADO DE ALTA GERENCIA

### 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 de docentes altamente capacitado, así como un currículum actualizado según las necesidades actuales del mercado. A partir de junio 2016, el SINAES otorgó acreditación de ambas carreras a 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...**





PROGRAMA DEL CURSO<sup>1</sup>  
**DN-0508 SEMINARIO INTEGRADO DE ALTA GERENCIA**  
**I CICLO 2020**

**DATOS DEL CURSO**

**Carrera (s):** Dirección de Empresas  
**Curso del VI ciclo del Plan de Estudios:**  
**Requisitos:** DN-0507 ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN  
**Correquisitos**  
**Créditos** 3

<b>Horas de teoría:</b> 3 horas	<b>Horas de práctica:</b> horas	<b>Horas de laboratorio:</b> horas
---------------------------------	---------------------------------	------------------------------------

**PROFESORES DEL CURSO**

GR	Docente	Horario Lectivo <sup>2</sup>	Aula	Plataforma Virtual Oficial <sup>3</sup>
<b>SEDE OCCIDENTE</b>				
01	MBA Oscar Abellán Villegas	<b>J:19 a 21:50</b>		Mediación Virtual
<b>SEDE CARIBE</b>				
01	MBA Andrés Shum León	<b>V:17 a 19:50</b>		Mediación Virtual

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

**DESCRIPCIÓN DEL CURSO**

El eje sobre el que gira el curso es el desarrollo de las competencias directivas para mejorar el proceso de inserción y desarrollo profesional del estudiante en un mercado laboral de alta competitividad. Alta gerencia hace mención a la tarea del gerente en la toma de decisiones vitales: aquellas que inciden significativamente en el rumbo y supervivencia de la empresa en el largo plazo.

Se busca que la persona profesional de 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**

<sup>1</sup> Fecha de actualización: 13 de abril de 2020

<sup>2</sup> Además de las horas lectivas del curso, el profesor estará disponible para atender consultas a los estudiantes en el horario de atención indicado en el apartado IX de este programa.

<sup>3</sup> De manera complementaria, el profesor(a) podrá utilizar otras plataformas para facilitar la interacción con los estudiantes.





Reflexionar sobre las competencias directivas que deberá desarrollar el estudiante para enfrentar los retos del líder y gerente en el contexto actual de la gestión empresarial.

### III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Comprender la importancia y el impacto del desarrollo de las habilidades blandas para el desarrollo del talento individual y de los equipos en las organizaciones.
2. Conocer los fundamentos de Coaching para mejorar el desempeño de liderazgo.
3. Reflexionar sobre las prácticas empresariales éticas y de responsabilidad social estratégica en el contexto contemporáneo.
4. Mejorar el enfoque para centrarse en lo valioso y administrar el estrés ejecutivo.
5. Entender la importancia de gerenciar la felicidad de los colaboradores y de construir organizaciones más positivas.
6. Discutir el papel del líder en la construcción de una cultura de alto desempeño.
7. Desarrollar y aplicar las competencias de comunicación asertiva y trabajo en equipo.

### IV. CONTENIDO PROGRAMÁTICO

En el curso se desarrollarán los siguientes temas:

#### **Tema 1: Auto-gerencia**

El autoliderazgo como la base del buen liderazgo y gestión gerencial

#### **Tema 2: Desarrollo del Talento Basado en Competencias**

Desarrollo de las habilidades personales y profesionales en las empresas

#### **Tema 3: Enfoque: Centrarse en lo valioso**

Administración del tiempo para obtener la mayor eficiencia y productividad.

#### **Tema 4: Mindfulness.**

La conciencia plena y las empresas conscientes.

#### **Tema 5: Organizaciones Positivas. La Gerencia de la Felicidad**

La plenitud de los colaboradores en la empresa.

#### **Tema 6: El Líder Coach.**

Las habilidades del Coach en el liderazgo gerencial.

#### **Tema 7: Construir una cultura de alto desempeño**

Una cultura sana y sostenible para construir la ventaja competitiva.

#### **Tema 8: Tema Estrategia y Sociedad**





Responsabilidad social estratégica y los modelos de valor compartido y triple utilidad.

### Tema 9: Ética, Valores y Carácter

Una ética activa que se construye con los valores personales y la formación de carácter.

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.

## 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. Los estudiantes deberán leer con antelación las lecturas asignadas para cada sesión, con el objetivo de orientar la discusión hacia la aplicación de los conceptos y teorías en la práctica empresarial costarricense.
- c. Como parte de las lecturas de apoyo a los temas que se desarrollan en cada clase, se utilizarán lecturas en idioma inglés. El objetivo principal de utilizar material en inglés es la comprensión de lectura. Debido a que en los grupos hay estudiantes con diferente nivel lingüístico, los reportes y presentaciones para revisar el material leído se realizan en idioma español.
- d. Los trabajos de investigación individuales y grupales complementarán el material de clase y llevarán al estudiante a conocer y analizar diferentes ángulos de los temas centrales y otros afines al contenido del curso.
- e. Hasta que se cuente con la autorización de las autoridades de la UCR y la indicación expresa por parte de la Dirección de la EAN para volver a impartir clases de forma presencial, el curso se impartirá bajo la modalidad Virtual Alta, mediante el uso de la plataforma virtual indicada en el Apartado II del programa. Dicha plataforma se utilizará para poner a disposición de los estudiantes los materiales del curso, realizar evaluaciones y actividades como foros, así como también recibir tareas, trabajos y realizar los comunicados formales del curso. Además, de manera complementaria puede utilizarse otra(s) plataforma(s) para facilitar la interacción del profesor y los estudiantes durante el horario de lecciones y de atención de consultas.
- f. Las asignaciones deberán de tomar en cuenta y reflejar los siguientes aspectos:
  - Evidencia de una adecuada investigación y preparación.
  - Profundidad y amplitud en el análisis y en la reflexión
  - Capacidad de síntesis y uso adecuado de las habilidades de comunicación.
  - Buena presentación gráfica. Cero errores gramaticales y de ortografía.

### Objetivos de los aspectos metodológicos

- a. Fomentar el aprendizaje colaborativo.
- b. Comprender y aplicar los conceptos teóricos clave.





- c. Afianzar la capacidad de investigación, tanto bibliográfica como de campo.
- d. Fortalecer las competencias de trabajo en equipo y comunicación.
- e. Fomentar el desarrollo del pensamiento crítico y la generación de “insights” empresariales y organizacionales como insumo para la toma de decisiones.
- f. Fortalecer la comprensión de materiales técnicos en otro idioma.

### Objetivos de las competencias Éticas

- 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. Alentar procesos de toma de decisiones que contribuyan al consumo responsable y el desarrollo sostenible

## VI. SISTEMA DE EVALUACIÓN

Rubro	Porcentaje	Contenido
Pruebas cortas, foros y actividades evaluables	25%	Ver Cronograma
Guías de participación y asignaciones	25%	Ver Cronograma
Proyecto individual de desarrollo de competencias	25%	Ver Cronograma
Participación en clase y en actividades de Cátedra	25%	Ver Cronograma
<b>NOTA</b>	<b>100%</b>	

### a. Pruebas cortas, foros y otras actividades evaluables.

El estudiante deberá preparar en forma individual y de previo a la clase, el material asignado para cada sesión, el cual puede valorado durante la sesión a través de una prueba corta, un caso, la participación en un foro o cualquier tipo de actividad evaluable. Únicamente se reponen las pruebas a quienes hayan tenido ausencia justificada, de acuerdo con lo estipulado en el Reglamento de Vida Estudiantil.

### b. Guías de participación y asignaciones

El profesor podrá asignar diferentes asignaciones individuales como guías de participación, investigaciones y ensayos cortos, etc. (Ver cronograma). Antes de la clase, el estudiante entrega de manera electrónica una guía para la participación en clase (2-3 páginas), la cual contiene las ideas y conceptos que considera de mayor importancia y al menos cinco aportes a la clase (ideas, reflexiones, asuntos que desean profundizar o contrastes con otros autores, etc). Si el estudiante no asiste a clase, la guía de participación se tomará solo como evidencia de lectura, por lo que se calificará sobre una base del 50% del valor.

### c. Proyecto individual de desarrollo de competencias directivas

El proyecto pretende ayudar al estudiante en el desarrollo de las competencias directivas. Para estos efectos, el estudiante debe presentar tres informes: en primer lugar, un ensayo sobre el desarrollo del





talento humano basado en competencias, posteriormente un diagnóstico personal sobre sus competencias directivas y el plan de acción propuesto para desarrollar entre 3 y 4 competencias, y al final del curso un informe sobre los resultados de la aplicación de las estrategias propuestas. Cada informe se presentará en las fechas establecidas en el cronograma del curso, por medios electrónicos o en forma impresa según lo solicite el profesor.

**d. Participación en clase y en actividades de Cátedra**

La modalidad de seminario implica la participación activa del estudiante en todas las actividades del curso, incluyendo los foros, discusiones y dinámicas realizadas en clase, así como las actividades de cátedra.

**VII. CRONOGRAMA**

SEMANA	FECHA	TEMA	Materiales/Actividades
1	09 al 14 de marzo	<b>Presentación del Curso</b>	Motivación y presentación del curso. Orientación metodológica. Abordaje inicial de la temática del curso.
2	23 al 28 de marzo	<b>Suspensión de lecciones (Comunicado EAN-M-343-20)</b>	N/A
3	30 de marzo al 04 de abril	<b>Suspensión de lecciones (Comunicado EAN-M-343-20)</b>	N/A
4	06 al 11 abril	<b>Semana Santa</b>	N/A
5	13 al 18 de abril	<b>Autogerencia</b>	<u>Lecturas:</u> + How will you measure your life? Clayton Christensen + Ego is the enemy of Good Leadership. Rasmus Hougaard Foro de discusión <u>Entrega:</u> Guía de Participación #1
6	20 al 24 de abril	<b>El Desarrollo del Talento Humano</b>	<u>Lecturas:</u> + Creciendo como Líder. P. Cardona y H. Wilkinson <u>Entrega:</u> Informe #1 Proyecto Desarrollo de Competencias: Ensayo sobre El desarrollo del talento humano basado en competencias. Actividad evaluable. Foro de discusión.
7	27 abril al 02 de mayo	<b>Enfoque: Centrarse en lo valioso</b>	<u>Lecturas:</u> + Como administrar su tiempo. Patrick Forsyth + Convence en 90 segundos. Nicholas Boothman. + Una cosa a la vez. Devorah Zack Actividad evaluable.
8	04 al 10 de mayo	<b>Mindfulness</b>	<u>Lectura y material de clase:</u> + Mindfulness en la vida cotidiana. Jon Kabat-Zinn + Video Charla "Mindfulness y empresas conscientes". <a href="https://www.youtube.com/watch?v=8aT9s6f_a-c&amp;t=153s">https://www.youtube.com/watch?v=8aT9s6f_a-c&amp;t=153s</a> Actividad evaluable. Foro de discusión.





SEMANA	FECHA	TEMA	Materiales/Actividades
9	11 al 16 de mayo	<b>Gerencia de la Felicidad</b>	<u>Lectura y material de clase:</u> + El engagement en el trabajo. M. Salanova y W. Schaufeli + Documental "Happy" – Netflix / Youtube Actividad evaluable.
10	18 al 23 de mayo	<b>Organizaciones Positivas y la Gerencia de la Felicidad</b>	Video Conferencia "Organizaciones Positivas". Expositor MBA Betsy Martínez Montero. HRC Centroamérica. <a href="https://www.youtube.com/watch?v=IneoBu6lFRl">https://www.youtube.com/watch?v=IneoBu6lFRl</a> Foro de discusión sobre la conferencia.
11	25 al 30 de mayo	<b>Construir una cultura de alto desempeño</b>	<u>Lecturas:</u> + La cultura como ventaja competitiva. Meehan, Gadish, Hori + El liderazgo y la cultura organizacional. Edgar Schein. + ¿Trabajas en una empresa sana o tóxica?. Patrick Lencioni Actividad evaluable.
12	01 al 06 de junio	<b>El Líder Coach</b>	<u>Lecturas:</u> + Desarrollo de Competencias de Mentoring y Coaching. Beatriz Valderrama + El Coach Extraordinario (Zenger & Stinnett). Caps 4, 6, 7 Discusión de Temas. Ejercicio de Práctica. <u>Entrega:</u> Guía de participación #2 Informe #2 Proyecto Desarrollo Competencias: Diagnóstico y Plan de Acción
13	08 al 13 de junio	<b>El Líder Coach</b>	<u>Lectura:</u> El Coach Extraordinario (Zenger & Stinnett). Caps 8, 9, 10 Discusión de Temas. Ejercicio de Práctica. <u>Entrega:</u> Guía de participación #3
14	15 al 20 de junio	<b>El Líder Coach</b>	<u>Lectura:</u> El Coach Extraordinario (Zenger & Stinnett). Cap 13,15 <u>Entrega:</u> Guía de participación #4 Discusión de Temas. Prácticas de Coaching.
15	22 al 27 de junio	<b>Estrategia y Sociedad</b>	Video Conferencia "Responsabilidad Social Estratégica". Expositor MBA Luis Mastroeni Camacho. BAC Credomatic. <a href="https://www.youtube.com/watch?v=E69JYXAnE-4">https://www.youtube.com/watch?v=E69JYXAnE-4</a> Foro de discusión sobre la conferencia. <u>Entrega:</u> Asignación: Desarrollo sostenible y los modelos de RSE Valor Compartido y Triple Utilidad





SEMANA	FECHA	TEMA	Materiales/Actividades
16	29 junio al 04 de julio	<b>Ética, valores y carácter.</b>	Lecturas: + ¿Es rentable ser ético? Rafael Termes + GRIT. El poder de la pasión y la perseverancia. A. Duckworth Prueba corta o actividad evaluable. Foro de discusión en clase.
17	06 al 11 de julio	<b>Proyecto Desarrollo de Competencias Cierre del Curso</b>	Reflexiones individuales & grupales sobre experiencia y aprendizaje del proyecto de desarrollo de competencias. Metodología a criterio del profesor. <u>Entrega:</u> <a href="#">Informe #3 Proyecto de Desarrollo de Competencias: Resultados de la aplicación de las estrategias propuestas.</a> Resumen de aprendizajes y reflexión.
18	13 al 18 de julio	Entrega de promedios	
19	20 al 25 de julio	Examen de ampliación	

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

### Bibliografía del curso:

- Zenger, John & Stinnett, Kathleen. (2013). *El Coach Extraordinario*. Barcelona: Profit Editorial.
- Christensen, Clayton M. (2010). *How Will Measure Your Life*. Boston: Harvard Business Review.
- Hougaard, Rasmus & Carter, Jackeline. (2018). *Ego Is The Enemy of Good Leadership*. Boston: Harvard Business Review.
- Lecturas varias indicadas en el cronograma

### Bibliografía complementaria:

- Alles, Marta Alicia. (2014). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Hammel, Gary. (2012). *Lo que importa ahora*. Colombia: Editorial Norma.
- Hammel, Gary. (2008). *El Futuro de la Administración*. Colombia: Editorial Norma.
- Hesselbein, Frances y Shrader Alan (Compiladores). (2012). *De líder a líder*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Kotler, Philip, Caslione John A. *Caótica: Administración y Marketing en épocas de caos*. Colombia: Editorial Norma.





**IX. INFORMACIÓN DE CONTACTO DEL PROFESOR Y HORARIOS DE ATENCIÓN DE CONSULTAS**

GR	Docente	Correo	Horario de Atención de Consultas <sup>4</sup>
<b>SEDE RODRIGO FACIO</b>			
	David Peralta Di Luca (Coordinador)	david.peralta@ucr.ac.cr	N/A
<b>SEDE OCCIDENTE</b>			
01	Oscar Abellán Villegas	abellan66@hotmail.com	S: 8:00 a 11:00
<b>SEDE CARIBE</b>			
01	Andrés Shum León	andres.shum@gmail.com	V: 14:00 a 16:30



**Para proteger el ambiente, no imprima este documento si no es necesario!**

<sup>4</sup> A solicitud del estudiante, el profesor podrá atender consultas según la hora, el día y el medio acordado para cada caso particular, dentro del marco de la normativa de la Universidad de Costa Rica.

