



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

**EAN**

Escuela de  
**Administración de  
Negocios**

## Programa de Curso

# Sigla DN 0202 PRINCIPIOS DE 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  
**DN-0202 Principios de Gerencia**  
**I CICLO 2021**

**DATOS DEL CURSO**

**Carrera (s):** Dirección de Empresas

**Curso del VI ciclo del Plan de Estudios.**

**Requisitos:** DN-0340 o DN-0160

**Correquisitos:** DN-0320

**Créditos:** 3

<b>Horas de teoría:</b> 4 horas	<b>Horas de laboratorio:</b> 0	<b>Horas de práctica:</b> 2
---------------------------------	--------------------------------	-----------------------------

**PROFESORES DEL CURSO**

GR	Docente	Horario	Correo electrónico	Horario de Atención*
<b>SEDE RODRIGO FACIO</b>				
01	Marta Molina Lobo	J: 07 a 09:50	<a href="mailto:Marta.molina@ucr.ac.cr">Marta.molina@ucr.ac.cr</a>	J: 10:00 a 11:30
02	Daniel Jiménez Montero	J: 13 a 15:50	<a href="mailto:Daniel.jimenezmontero@ucr.ac.cr">Daniel.jimenezmontero@ucr.ac.cr</a>	J: 16:00 a 16:30
03	Orlando Arrieta	J: 19 a 21:50	<a href="mailto:Orlando.arrieta@ucr.ac.cr">Orlando.arrieta@ucr.ac.cr</a>	J: 17:00 a 18:30
<b>SEDE OCCIDENTE</b>				
01	Jeannette Morales Zumbado	J 10:00 a 12:50	<a href="mailto:Jeannette.morales@ucr.ac.cr">Jeannette.morales@ucr.ac.cr</a>	J: 13:00 a 14:30
<b>SEDE PACÍFICO</b>				
01	Héctor Trejos Benavides	K 09:00-11:50	<a href="mailto:Hector.trejos@ucr.ac.cr">Hector.trejos@ucr.ac.cr</a>	K: 12:00 a 13:30
<b>RECINTO PARAÍSO</b>				
21	Rafael Sánchez Meza	V: 08:00 a 10:50	<a href="mailto:RAFAEL.SANCHEZMEZA@ucr.ac.cr">RAFAEL.SANCHEZMEZA@ucr.ac.cr</a>	V: 11:00 a 12:30
<b>SEDE GUANACASTE</b>				
01	Elías Neira Gustavo	M: 17:00 a 19:50	<a href="mailto:Gustavo.elias@ucr.ac.cr">Gustavo.elias@ucr.ac.cr</a>	M: 15:00 a 16:30
<b>SEDE CARIBE</b>				
01	Walter Anderson Rivera	K: 14:00 a 16:50	<a href="mailto:Walter.anderson@ucr.ac.cr">Walter.anderson@ucr.ac.cr</a>	K: 17:00 a 18:30

\*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.





## I. DESCRIPCIÓN DEL CURSO

Principios de Gerencia es un curso teórico-práctico que brinda los elementos fundamentales en la disciplina de la gerencia de empresas, en todos los niveles de la jerarquía administrativa. Incluye conceptos universales y particulares sobre aspectos técnicos, destrezas y habilidades requeridas para el quehacer gerencial, en empresas grandes y pequeñas y de todo tipo de actividad económica.

Se busca que la persona profesional formado en la carrera de Dirección de Empresas sea además de una persona preparada en las áreas técnicas, de este curso, con características emprendedoras, 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

Analizar junto con la población estudiantil los conocimientos teóricos y prácticos actualizados, sobre los elementos que integran la función gerencial en pequeñas y grandes empresas, así como también, empresas de economía social y solidaria de diversos sectores, que les permita asumir exitosamente los retos como responsables del manejo de las organizaciones en las que desarrollen su carrera profesional. Comprender la naturaleza de la toma de decisiones gerenciales y su importancia dentro de un ambiente de trabajo en equipo.

## 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. Analizar la forma en que la gerencia puede fomentar el espíritu emprendedor para crear una organización de aprendizaje.
3. Comprender el papel que desempeñan la gerencia en la implementación de estrategias para alcanzar la misión y visión de una organización.
4. Analizar cómo pueden la gerencia mejorar el desempeño de las operaciones a través de la estrategia funcional y la administración de la cadena de valor.
5. Identificar los factores que influyen en la elección de una estructura organizacional por parte de la gerencia y la forma en que éstos y éstas pueden trabajar para influir en la cultura organizacional.





6. Estudiar las formas en que la gerencia monitorea y evalúan el desempeño de la organización y sus colaboradores.
7. Comprender cómo la gerencia puede propiciar el trabajo en grupos y equipos de trabajo y mantener una fuerza laboral altamente motivada.
8. Propiciar la discusión sobre la importancia de administrar con eficacia la creciente diversidad de la fuerza laboral y el entorno organizacional.
9. Fomentar las habilidades analíticas y de comunicación que deben tener la gerencia.
10. Desarrollar la investigación científica con estructura básica, dentro del marco del curso.

#### IV. CONTENIDO PROGRAMÁTICO

##### Tema 1. GERENTES Y LA ADMINISTRACIÓN

- a. **Importancia y funciones de la administración, habilidades y retos gerenciales (relación de los y las gerentes con la junta directiva).**
- b. El y la gerente como persona
- c. Motivación y desempeño dentro de la gerencia

##### Tema 2. PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA

- a. El y la gerente como planificador / planificadora y estratega
- b. **¿Qué es estrategia?**
  - Misión y visión
  - ¿Cómo se redacta un objetivo?
  - ¿Cómo se redacta una acción?
  - Indicadores de desempeño
- c. **Enfoques gerenciales en la planeación y la estrategia**
  - Porter: Análisis de realidad de las empresas, posicionamiento competitivo de la empresa con respecto a los principales competidores.
  - Análisis FODA
  - Administración de la cadena de valor: estrategias funcionales para lograr una ventaja competitiva desde la gerencia
  - Canvas
- d. **Estrategia y Control**
  - Cuadro de Mando (BSC)
  - Indicadores de desempeño





### TEMA 3. TOMA DE DECISIONES

- e. Toma de decisiones, creatividad e innovación
- f. Pensamiento crítico y sistémico
- g. Solución gerencial creativa de problemas

### TEMA 4. RESPONSABILIDAD SOCIAL GERENCIAL

- h. Entorno ético gerencial/ economía circular
- i. Comunidad social / Asociatividad

*A través de los siguientes componentes de la evaluación, en lo que resulte pertinente en cada uno de los temas, se integrará la aplicación de los valores y competencias referidos en la descripción del curso y cuyos lineamientos están dados por la Escuela de Administración de Negocios.*

### V. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1. El curso se desarrollará bajo un proceso de enseñanza aprendizaje bajo el enfoque constructivista, donde el personal docente actuará como un facilitador del proceso de aprendizaje de la población estudiantil, 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.
2. Se incentivará tanto la participación individual como grupal de forma sincrónica como asincrónica <sup>1</sup>, donde se desarrolle el análisis crítico y las habilidades de comunicación verbal, escrita y el trabajo colaborativo. Además, se buscará que en los grupos exista diversidad de género y que en la medida de lo posible sean multidisciplinarios. Se busca desarrollar habilidades investigativas, de análisis, de comunicación asertiva entre estudiantes, negociación y búsqueda de fuentes confiables y recientes.
3. El personal docente contará con diversas estrategias didácticas de carácter sincrónico y asincrónico, para lograr involucrar a la población estudiantil en la construcción del proceso de aprendizaje. Dichas estrategias implican que la población estudiantil se prepare con la lectura y análisis del material indicado en el programa del curso y con materiales adicionales asignados. Asimismo, se requiere que investigue por su propia cuenta (videos, notas técnicas, lecturas, entre otros), que le permitan participar activamente y enriquecer la lección. Se tomará en consideración la participación individual y grupal.

*Según la Resolución VD-11489-2020, "...el docente podrá utilizar estrategias de carácter sincrónico, mediante la convergencia espacial y temporal de las personas participantes del curso; o bien, de carácter asincrónico, cuando la interacción de las personas participantes está marcada por la divergencia espacio-temporal."*





4. El curso se impartirá bajo la modalidad virtual, mediante el uso de la plataforma institucional “Mediación Virtual”. Dicha plataforma constituye el entorno oficial del curso para poner a disposición de los estudiantes los materiales (lecturas, videos, entre otros), realizar foros virtuales, recibir tareas, trabajos individuales y grupales, exámenes y para realizar los comunicados formales del curso. De manera complementaria puede utilizarse alguna otra plataforma de comunicación para facilitar la interacción del personal docente y la población estudiantil durante el horario de lecciones y de atención de consultas. Dichas plataformas no sustituyen total ni parcialmente el uso de la plataforma oficial.
5. Es posible realizar la grabación de las clases virtuales sincrónicas en formatos de audio y video, en cuyo caso el personal docente lo deberá indicar al inicio de cada sesión, con la finalidad de que la población estudiantil decida si desean o no ingresar a la sesión con su audio y/o video.
6. Como parte de las lecturas de apoyo a los temas que se desarrollan en cada clase, se utilizarán al menos dos lecturas en idioma inglés, con el objetivo de fortalecer la comprensión de lectura en este idioma. Debido a que en los grupos hay población estudiantil con diferente nivel lingüístico, la discusión de los temas, reportes o presentaciones acerca del material leído se realizará en idioma español.

#### Objetivos de los aspectos metodológicos

- a. Fomentar el aprendizaje colaborativo para buscar comprensión, significado y generar soluciones a partir de la interacción de la población estudiantil que se compromete con el proceso, logrando así la generación de conocimiento.
- b. Potenciar habilidades de la población estudiantil, explorando sus fortalezas y promoviendo el empoderamiento de estas.
- c. Fortalecer el trabajo en equipo como una herramienta para el desarrollo confianza en el equipo, generando sentimientos de pertenencia y entablando relaciones reales.
- d. Posibilitar la innovación educativa por medio de metodologías participativas de investigación y trabajo cooperativo.

#### Objetivos de las competencias Éticas

- a. Fomentar el respeto entre la población estudiantil, en la relación docente-estudiante y demás miembros de la comunidad universitaria.
- b. Fortalecer la responsabilidad en el cumplimiento de tareas y compromisos.
- c. Buscar el bien común y la solidaridad en las interacciones entre docentes, estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria.





- d. Potenciar la transparencia en las relaciones con sus pares, docentes y demás miembros de la comunidad universitaria.
- e. Posibilitar intenciones positivas en las relaciones y acciones entre docente-estudiante y demás miembros de la comunidad universitaria.

## VI. SISTEMA DE EVALUACIÓN

Rubro	Contenido	Porcentaje	Fecha
1. Participación en clase <b>30%</b> 1.1. Participación individual 15% 1.2. Participación grupal 15%	I, II, III y IV	30%	Según cronograma
2. Exámenes cortos (2) <b>30%</b>	I, II, III y IV	30%	Según cronograma
3. Trabajo de campo. Plan estratégico. <b>30%</b>	I, II, III y IV	30%	Según cronograma
4. Foros (2) <b>10%</b>	I, II, III y IV	10 %	Según cronograma
<b>NOTA</b>		100%	

La población estudiantil con una nota igual o superior a 6.0 pero inferior a 7.0 tiene derecho a efectuar un examen de ampliación en la fecha establecida en el cronograma, en el cual se evaluará todo el contenido visto en el curso.

**NOTA: Toda fuente utilizada durante el curso en cualquiera de las evaluaciones/actividades debe ir en formato APA., de lo contrario el alumno pierde 5 puntos de la nota final obtenida**

### 1. Participación en clase **30%**

El personal docente contará con diversas estrategias didácticas para lograr involucrar a la población estudiantil en la construcción del proceso del aprendizaje. Dichas estrategias implican que la población estudiantil debe prepararse de previo a la clase para participar activamente de las discusiones, con análisis significativo y argumentos bien elaborados para sostener sus posiciones. Además del resto de actividades solicitadas en clase, se llevan a cabo casos grupales, conversatorios y lecturas individuales, lecturas grupales. **No se reponen las actividades realizadas dentro del horario lectivo, como parte de la dinámica de la clase.**





**1.1. Participación en clase grupal 15%:** 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 la población estudiantil pueda analizar la situación a fondo y sugerir cursos alternativos de acción. También se trabajará en grupos la discusión de lecturas, storytelling, videos u otros recursos.

<b>Rúbrica de Evaluación: Participación en clase grupal sincrónica y asincrónica</b>			
<b>Criterios para evaluar</b>	<b>2 puntos Acorde con lo solicitado</b>	<b>1 punto Parcialmente acorde con lo solicitado</b>	<b>0 puntos No cumple con lo solicitado</b>
1- Muestra dominio de la temática correspondiente al trabajo.			
2- Cumple con las tareas asignadas por el grupo.			
3- Presenta iniciativa al dar aportes valiosos para el desarrollo de la asignación.			
4- Trabaja en equipo, no se limita únicamente a sus responsabilidades individuales.			
5- Mantiene interés y compromiso durante el desarrollo de la asignación.			

**1.2. Participación en clase individual 15%:** La población estudiantil deberá estudiar material complementario previo a la clase, tanto el asignado por el personal docente como material adicional buscado por la población estudiantil, que le permita potenciar sus aportes durante la presentación de la temática que realiza el personal docente y en las diversas actividades individuales asignadas durante las lecciones tales como, conversatorios, videos, notas técnicas, lecturas, mini casos.







<b>Rúbrica de Evaluación: Participación en clase individual sincrónica y asincrónica</b>			
<b>Criterios para evaluar</b>	<b>2,5 puntos Acorde con lo solicitado</b>	<b>1,25 punto Parcialmente acorde con lo solicitado</b>	<b>0 puntos No cumple con lo solicitado</b>
1- Participa en las actividades individuales sincrónicas y asincrónicas.			
2- Evidencia preparación con el esquema de lecturas y demás materiales del curso, mediante preguntas pertinentes relacionadas con el tema objeto de la discusión, comentarios y opiniones técnicamente fundamentados por la teoría del objeto de estudio del curso.			
3- Realiza contribuciones que enriquecen el curso como por ejemplo aporte de material adicional, aportes verbales sobre puntos de vista de otros autores a los indicados en la bibliografía del curso, casos y ejemplos concretos de aplicación de la materia, entre otros.			
4- Sus intervenciones demuestran interés y respeto por el punto de vista de sus pares y del personal docente.			

**2. Exámenes cortos 30%:** Se realizarán 2 exámenes cortos, cuya duración aproximada será de 90 minutos, en el que se evaluarán todos los contenidos abordados y señalados en el programa.

**No se repetirá el examen a excepción de casos totalmente justificados conforme lo establecido por la normativa universitaria según el Art. 24 del Reglamento Académico.**

**3. Trabajo de campo. Plan estratégico 30%:** Plan estratégico para una empresa, ya sea pequeñas, mediana o grande, así como también, empresas de economía social y solidaria según anexo #1 de este programa

**4. Foros (10%):** se realizarán 2 foros sobre la temática del curso, puede ser el análisis de películas, artículos científicos u otro material, a criterio del personal docente.





<b>Rúbrica de Evaluación Foro</b>			
<b>Criterios para evaluar</b>	<b>2,5 puntos Acorde con lo solicitado</b>	<b>1,25 puntos Parcialmente acorde con lo solicitado</b>	<b>0 puntos No cumple con lo solicitado</b>
1- Realiza la intervención principal solicitada de manera oportuna (en el tiempo solicitado), argumentada y con reflexión crítica.			
2- Realiza la intervención adicional solicitada (réplica si es solicitado), de manera oportuna (en el tiempo solicitado), argumentada y con reflexión crítica.			
3- Evita ser redundante, más bien es conciso y utiliza un lenguaje preciso, claro, oportuno y respetuoso, acorde con el contexto del foro.			
4- Hace un uso correcto de la gramática y la ortografía			





**VII. CRONOGRAMA**

SEMANA	FECHA	TEMA
<b>Semana 1</b>	5 al 10 de abril	<p>Lectura del programa. Formación de grupos de trabajo</p> <p><b>TEMA 1: GERENTE Y LA ADMINISTRACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia y funciones de la administración, habilidades y retos gerenciales</li> <li>• Relación del gerente con la junta directiva.</li> </ul> <p>Actividad sincrónica individual Conversatorio</p> <p>Actividad asincrónica individual Análisis de lectura <i>Structure is not organization</i>. Realice un esquema del contenido de la lectura</p> <p>Lecturas: Waterman, R., J; Peters, T., Phillips, J. <i>Structure is not organization</i>. Cap. 1 y 2. Jones, G. y George, J. (2017). <i>Administración Contemporánea</i>.</p>
<b>Semana 2</b>	12 al 17 de abril	<p><b>TEMA 1: GERENTE Y LA ADMINISTRACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente como persona</li> </ul> <p>Actividad sincrónica individual Conversatorio</p> <p>Actividad asincrónica grupal Investigue la relación Gerente y Persona en el éxito de la gerencia. (3 fuentes de referencia según APA, al menos 1 en inglés)</p> <p>Lectura: Cap. 3. Jones, G. y George, J. (2017). <i>Administración Contemporánea</i>.</p>
<b>Semana 3</b>	19 al 24 de abril	<p><b>Semana Universitaria</b></p> <p><b>TEMA 1: GERENTE Y LA ADMINISTRACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> </ul> <p>Actividad asincrónica <b>FORO TEMA 1: Motivación</b></p> <p>Lectura: Cap. 13. Jones, G. y George, J. (2017). <i>Administración Contemporánea</i>.</p>





SEMANA	FECHA	TEMA
Semana 4	26 al 30 de abril	<p><b>TEMA 2. PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿El gerente como planificador y estratega</li><li>• ¿Qué es estrategia?</li><li>• Misión y visión</li><li>• ¿Cómo se redacta un objetivo?</li><li>• ¿Cómo se redacta una acción?</li><li>• ¿Indicadores de desempeño?</li></ul> <p>Actividad sincrónica grupal Práctica grupal: Redacción de misión, visión, objetivo, acción de una empresa ficticia.</p> <p>Actividad asincrónica grupal Análisis de lectura. Cuadro comparativo por autor entre las lecturas.</p> <p>Lecturas: Cap. 7 y 8. Jones, G. y George, J. (2017). <i>Administración Contemporánea</i>. Cap 4. Koontz, H; Weihrich, H; Cannice, M. (2012). <i>Administración una Perspectiva Global y Empresarial</i>. Mintzberg, H. (1994). <i>The Fall and Rise and Strategic Planning</i>. Mintzberg, H. (2013). <i>Simply Managing</i>. Porter (2011). ¿Qué es la Estrategia? En: <i>Gestión Administrativa para el Mañana</i>.</p>





SEMANA	FECHA	TEMA
<b>Semana 5</b>	3 al 8 de mayo	<p><b>Tema 2: PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoques gerenciales en la planeación y la estrategia</li> <li>• Porter. Análisis de realidad de las empresas. Posicionamiento competitivo de la empresa con respecto a los principales competidores.</li> <li>• FODA</li> <li>• Administración por objetivos</li> </ul> <p>Actividad sincrónica grupal Practica grupal. Elaborar un FODA (investigue una empresa)</p> <p>Actividad asincrónica individual A partir de las lecturas elabore su FODA como gerente</p> <p>Lecturas Cap. 8. Jones, G. y George, J. (2017). <i>Administración Contemporánea</i>. Cap 5. Koontz, H; Weihrich, H; Cannice, M. (2012). <i>Administración una Perspectiva Global y Empresarial</i> (pág. 136). Ramírez, J. <i>Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas</i>.</p>
<b>Semana 6</b>	10 al 14 de mayo	<p><b>TEMA 2: PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de la cadena de valor: estrategias funcionales para lograr una ventaja competitiva desde la gerencia</li> <li>• Porter</li> <li>• Canvas</li> </ul> <p>Actividad sincrónica grupal Practica grupal: Elabore un Canvas</p> <p>Actividad asincrónica grupal Análisis de lecturas (mapa conceptual)</p> <p>Lecturas: Cap. 9. Jones, G. y George, J. (2017). <i>Administración Contemporánea</i>. Cap 3. Koontz, H; Weihrich, H; Cannice, M. (2012). <i>Administración una Perspectiva Global y Empresarial</i> (pág. 85). Instituto Nacional del Emprendedor. Modelo Canvas. México D.F. Porter, M. La creación de Valor Compartido. Burke, A; Stel, A.&amp; Thurik, R. (2010) <i>Océano Azul versus las 5 Fuerzas de Porter</i>. Sánchez, J; Vélez, M, Araujo, P, (2016). <i>BSC para emprendedores: desde el Modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral</i>.</p>





SEMANA	FECHA	TEMA
<b>Semana 7</b>	17 al 21 de mayo	<p><b>TEMA 2: PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia y Control</li> <li>• Cuadro de Mando (BSC)</li> <li>• Evaluadores de desempeño</li> </ul> <p>Actividad sincrónica grupal Práctica grupal BSC</p> <p>Actividad asincrónica grupal Análisis de lectura. Mini ensayo: Importancia del BSC en la gerencia</p> <p>Lecturas: Cap. 8. Jones, G. y George, J. (2017). <i>Administración Contemporánea</i>. Cap 12 y 18. Koontz, H; Weihrich, H; Cannice, M. (2012). <i>Administración una Perspectiva Global y Empresarial</i>. Kaplan, R., Nortom, D. <i>The Balanced Scorecard. Un Sistema de gestión Estratégica</i>. Kaplan, R., Nortom, D. (2011) <i>Poniendo el Balanced Scorecard en acción: En Gestión Administrativa para el Mañana</i>. Quesada. G. Administración por objetivos versus Balanced Scorecard.</p>
<b>Semana 8</b>	24 al 29 de mayo	<p><b>PRUEBA CORTA TEMA 2</b></p> <p><b>TEMA3: TOMA DE DECISIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones, creatividad e innovación</li> </ul> <p>Actividad asincrónica grupal: ¿Tips para la toma decisiones en la gerencia? Análisis de lecturas</p> <p>Lecturas: Cap 6. Koontz, H; Weihrich, H; Cannice, M. (2012). <i>Administración una Perspectiva Global y Empresarial</i>. Moss, K. (2011). Las trampas clásicas en la innovación: <i>En Gestión Administrativa para el Mañana</i>. Madrigal Torres, Berta. (2017) <i>Desarrollo de Habilidades Directivas</i>.</p>





SEMANA	FECHA	TEMA
<b>Semana 9</b>	31 de mayo al 5 de junio	<p><b>PRIMERA ENTREGA TRABAJO DE CAMPO. (I PARTE)</b></p> <p><b>TEMA 3: TOMA DE DECISIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento crítico y sistémico</li> </ul> <p>Actividad sincrónica individual Conversatorio</p> <p>Lecturas Cap 6. Koontz, H; Weihrich, H; Cannice, M. (2012). <i>Administración una Perspectiva Global y Empresarial.</i> Porter, M.; Senge. P. (2004). <i>Consideraciones sobre el pensamiento administrativo de Porter y de Senge.</i> Peralta, D. <i>El Pensamiento Sistémico, Disciplina de las organizaciones inteligentes.</i> Madrigal Torres, Berta. (2017) <i>Desarrollo de Habilidades Directivas.</i></p>
<b>Semana 10</b>	7 al 12 de junio	<p><b>FORO TEMA 3</b></p> <p><b>TEMA 3: TOMA DE DECISIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solución gerencial creativa de problemas.</li> </ul> <p>Actividad sincrónica grupal Juego de roles</p> <p>Actividad asincrónica grupal Investigación sobre el tema: Solución gerencial creativa de problemas. 3 fuentes de referencia y al menos 1 en inglés.</p> <p>Lectura: Cap 6. Koontz, H; Weihrich, H; Cannice, M. (2012). <i>Administración una Perspectiva Global y Empresarial.</i></p>
<b>Semana 11</b>	14 al 19 de junio	<p><b>TEMA 4: RESPONSABILIDAD SOCIAL GERENCIAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno ético gerencial/ economía circular</li> </ul> <p>Actividad sincrónica grupal Storytelling</p> <p>Lecturas: Prieto, V., Jaca, C., Ormazabal, M. <i>Economía circular: Relación con la evolución del concepto de sostenibilidad y estrategias para su implementación.</i> Cerdeira, E., Khalilova, A. <i>Economía Circular, Estrategia y Competitividad Empresarial</i></p>
<b>Semana 12</b>	21 al 26 de junio	<p><b>TEMA 4: RESPONSABILIDAD SOCIAL GERENCIAL</b></p> <p>Actividad de Cátedra</p>





SEMANA	FECHA	TEMA
<b>Semana 13</b>	28 de junio al 3 de julio	<b>Tema 4: RESPONSABILIDAD SOCIAL GERENCIAL</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Comunidad social / Asociatividad</li></ul> <p>Actividad sincrónica grupal Elaboración de historieta.</p> <p>Lecturas: Mathews, J. (2014). Asociatividad Empresarial. Maldovan, J., Dzembrowski, N. (2009). <i>Asociatividad para el trabajo: una conceptualización de sus dimensiones.</i></p>
<b>Semana 14</b>	5 al 10 de julio	<b>ENTREGA FINAL TRABAJO DE CAMPO (I, II y III PARTE)</b> <b>EXPOSICIÓN DE TRABAJOS DE CAMPO</b>
<b>Semana 15</b>	12 al 17 de julio	<b>EXPOSICIÓN DE TRABAJOS DE CAMPO</b>
<b>Semana 16</b>	19 al 24 de julio	<b>PRUEBA CORTA TEMAS 3 Y 4</b>
<b>Semana 17</b>	26 al 31 de julio	<b>EXAMEN DE AMPLIACIÓN</b>







## VIII. BIBLIOGRAFÍA

### Libros de Texto:

- ✓ Jones, G. y George, J. (2017) *Administración Contemporánea*. 10 ed., México. McGraw Hill.
- ✓ Koontz, H; Wehrich, H; Cannice, M. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*.
- ✓ Madrigal, Berta. (2017) *Desarrollo de Habilidades Directivas*. 3ª ed., México: McGraw Hill.

### Textos de Consulta:

- Burke, A; Stel, A.& Thurik, R. (2010) *Océano Azul versus las 5 Fuerzas de Porter*.
- Cerda, E., Khalilova, A. *Economía Circular, Estrategia y Competitividad Empresarial*. Memoria Investigaciones en Ingeniería, núm. 15 (2017) 85 ISSN 2301-1092 • ISSN (en línea) 2301-1106.
- Kaplan., Norton, D. (1992) *The Balanced Scorecard –Measures that Drive Performance*.
- Kaplan, R., Nortom, D. (2011) *Poniendo el Balanced Scorecard en acción: En Gestión Administrativa para el Mañana*.
- Maldovan, J., Dzembrowski, N. (2009). *Asociatividad para el trabajo: una conceptualización de sus dimensiones*.
- Mathews, J. (2014). *Asociatividad Empresarial*.
- Mintzberg, H. (2013). *Simply Managing*.
- Mintzberg, H. (1994). *The Fall and Rise and Strategic Planning*.
- Moss, K. (2011). *Las trampas clásicas en la innovación: : En Gestión Administrativa para el Mañana*.
- Peralta, D. (2013) *El Pensamiento Sistémico, Disciplina de las organizaciones inteligentes*.
- Porter (2011). *¿Qué es la Estrategia?* En: *Gestión Administrativa para el Mañana*.
- Porter, M.; Senge. P. (2004). *Consideraciones sobre el pensamiento administrativo*.
- Prieto, V., Jaca, C., Ormazabal, M. *Economía circular: Relación con la evolución del concepto de sostenibilidad y estrategias para su implementación*.
- Quesada. G. (2019) *Administración por objetivos versus Balanced Scorecard*.
- Ramírez, J. *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*.
- Sánchez, J; Vélez, M, Araujo, P, (2016). *BSC para emprendedores: desde el Modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral*.
- Instituto Nacional del Emprendedor. *Modelo Canvas*. México D.F.
- Waterman, R., J; Peters, T., Phillips, J. *Structure is not organization*.





**ANEXO I  
DETALLE TRABAJO DE CAMPO. PLAN ESTRATÉGICO 30%  
MAXIMO 10 PÁGINAS.**

**I PARTE 5 % (PRIMERA ENTREGA PARTE I)**

PORTADA

ÍNDICE

Tema

Problema

Justificación

Objetivo general

Objetivos específicos

MARCO CONTEXTUAL DE LA EMPRESA

✓ Descripción de la empresa, su coyuntura actual y su entorno.

**Entorno**

- ✓ Entorno sociocultural
- ✓ Entorno tecnológico
- ✓ Entorno económico
- ✓ Entorno ecológico
- ✓ Entorno ético

**II PARTE 15 % (SEGUNDA ENTREGA PARTE II Y III)**

**Situación interna**

Análisis FODA

- ✓ Fortalezas
- ✓ Oportunidades
- ✓ Debilidades
- ✓ Amenazas

Las 5 fuerzas de Porter

- ✓ Rivalidad de los competidores
- ✓ Amenaza de nuevos competidores
- ✓ Presión de productos sustitutos
- ✓ Poder de negociación de los clientes
- ✓ Poder de negociación de los proveedores

Canvas

- ✓ Modelo de negocio/ Propuesta de valor
- ✓ Segmento de mercado
- ✓ Canales
- ✓ Relaciones con los clientes
- ✓ Fuentes de ingreso
- ✓ Recursos clave





UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

**EAN**

Escuela de  
**Administración de  
Negocios**

- ✓ Actividades
- ✓ Socios clave
- ✓ Estructura de costos

### III PARTE 10 %

PROPUESTA A LA EMPRESA

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Bibliografía

Anexos



2511-9180 / 2511-9188



[www.ean.ucr.ac.cr](http://www.ean.ucr.ac.cr)



[negocios@ucr.ac.cr](mailto:negocios@ucr.ac.cr)



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

