UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

PROGRAMA DEL CURSO

PC-0212
Gerencia y Liderazgo para Contadores

SINAES CARRERA ACREDITADA COSTA RICA

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 docente altamente capacitado, así como un curriculum actualizado según las necesidades y cambios actuales del mercado. Actualmente ambas carreras se encuentran acreditadas por el SINAES en 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...

2511-9180 / 2511-9188 www.ean.ucr.ac.cr negocios@ucr.ac.cr /eanucr

PROGRAMA DEL CURSO

PC-0212
Gerencia y Liderazgo para Contadores
I CICLO 2018

DATOS DEL CURSO					
Carrera (s):	Contaduría Pública				
Curso del V Ciclo del Plan de Estudios					
Requisitos:	DN-0101 o PC-0170				
Correquisitos	---				
Créditos	3				
Horas de teoría:	3 horas	**Horas de laboratorio:**	0 horas	**Horas de práctica:**	0 horas

PROFESORES DEL CURSO				
SEDE RODRIGO FACIO				
GR	**Docente**	**Horario**	**Aula**	**Horario de Atención***
01	Marta Molina Lobo	K: 7 a 9:50	111 CE	K: 10 a 11:30
02	Carlos Murillo Scott	K: 13 a 15:50	111 CE	K: 16 a 17:30
03	Daniel Montero Jiménez	K: 13 a 15:50	115 CE	K: 16 a 17:30
04	Roy Campos Retana*	K: 19 a 21:50	442 CE	K: 17:30 a 19
05	Carlos Rohmoser Arguedas	K: 19 a 21:50	308 AU	K: 17:30 a 19
06	Ricardo García Cuadra	K: 7 a 9:50	444 CE	K: 10 a 11:30
RECINTO GUÁPILES				
01	Juan José Castro Palma	J: 09 a 11:50	---	J: 12 a 13:30
RECINTO TURRIALBA				
01	Juan José Castro Palma	V: 8 a 10:50	---	V: 11 a 12:30
SEDE CARIBE				
01	Miguel Ángel Chavarría Chaves	V: 17 a 19:50	012	V: 15:30 a 17
RECINTO DE SANTA CRUZ				
01	Guido Rolando Salas Navarrete	V: 13 a 15:50	---	V: 16 a 17:30

(*) Coordinador de la Cátedra.

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 UCR.

I. DESCRIPCIÓN DEL CURSO

En cualquier posición que se desempeñe un contador, principalmente en un corto plazo, tendrá que procurar el desarrollo de sus capacidades de liderazgo. A esto se suma que en un mediano o largo plazo, quizá deba emplear ciertas capacidades gerenciales, para hacerse cargo de equipos de trabajo dentro de sectores y contextos empresariales particulares.

Las empresas hoy día buscan contadores integrales, que cuenten con la debida preparación técnica y manejo de normativas internacionales (US GAAP, NIIF, NIC, US GAAS, PCAOB), así como habilidades blandas ("soft skills"), que les permitan optimizar su desempeño personal y profesional. Las firmas de auditoría, los "shared service centers", y el sector corporativo en general, requieren de un perfil profesional completo, que sea capaz desde hacer diagnósticos de valor para la organización, hasta emitir criterios en otros idiomas a clientes internacionales.

El presente curso pretende desarrollar las habilidades de liderazgo gerencial de los contadores en tres niveles: liderazgo personal, liderazgo de equipos y la gerencia de la empresa. Esto se logrará mediante la explicación de conceptos básicos del liderazgo y la administración, ejercicios de autoconocimiento, y la aplicación práctica de esos conceptos al entorno organizacional. Este curso está orientado a estudiantes de la carrera de Contaduría Pública, que cursan el tercer año de su carrera en la UCR.

Se busca que la persona profesional de Contaduría Pública 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

Desarrollar las habilidades gerenciales de los estudiantes de la carrera de Contaduría Pública, mediante el conocimiento y aplicación de conceptos fundamentales del liderazgo y la administración, con el fin de prepararles para su incursión en el mercado laboral.

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 el liderazgo gerencial, entender rasgos claves y algunas características de su personalidad.
3. Promover la reflexión personal y el auto conocimiento, mediante ejercicios y tests de autoevaluación.
4. Comprender las motivaciones, valores y emociones que inspiran al líder y a sus equipos gerenciales.
5. Realizar ejercicios de diagnóstico y evaluación del liderazgo gerencial dentro de un entorno institucional y corporativo.
6. Identificar elementos para la gestión del poder, desarrollar el networking, y manejar conflictos de manera conciliadora.
7. Familiarizar al estudiante con herramientas básicas de acompañamiento ejecutivo, tales como el coaching y el mentoring.
8. Sensibilizar acerca de la apertura en la comunicación oral y escrita, para la relación interpersonal, así como con herramientas de evaluación y feedback.

9. Aprender diferentes formatos de trabajo en equipo, la administración de sus agendas, y cómo armonizar las prioridades personales con las colectivas.
10. Distinguir entornos competitivos para las empresas, cómo hacer frente a procesos de transformación cultural y cambio organizacional.
11. Conocer conceptos básicos de administración y estrategia, la gestión administrativa del líder y desafíos que puede enfrentar en una posición de mando.
12. Explicar diferentes maneras de desarrollar el talento humano dentro de la organización.

IV. CONTENIDO PROGRAMÁTICO

TEMA 1- Liderazgo personal.

- El gerente como persona: valores, emociones, actitudes y motivaciones.
- Conocimiento propio, auto gestión y proyecto personal.
- Inteligencia emocional, empatía y feedback.
- Valores y gestión de la agenda personal.

TEMA 2 - Liderazgo en equipo.

- Gerencia de equipos de alto desempeño.
- Comunicación efectiva y asertividad.
- Conciliación y resolución de conflictos.
- Acompañamiento ejecutivo: coaching y mentoring.
- Transformación organizacional y manejo del cambio.

TEMA 3 - Gerencia de la empresa.

- El rol del gerente en la organización.
- Visión estratégica del gerente.
- El desarrollo del talento humano.
- Balance familia-trabajo y la diversidad en la empresa.
- Gestión de la cadena de valor.

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 emprendimiento. También se tomará en consideración la aplicación de los valores y competencias referidos en la descripción del curso.

V. ASPECTOS METODOLÓGICOS

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.

Objetivos de los aspectos metodológicos

1. Fomentar el aprendizaje colaborativo y el trabajo en equipo para generar soluciones a partir de la interacción de los estudiantes comprometidos con el proceso, logrando así la generación de conocimiento.
2. Procurar los procesos de reflexión personal.
3. Potenciar habilidades de los estudiantes, explorando sus fortalezas y promoviendo el empoderamiento de dichas habilidades.
4. Posibilitar la innovación educativa por medio de metodologías participativas de investigación y de trabajo cooperativo.

5. Los docentes pueden utilizar mecanismos electrónicos tales como correo electrónico o plataformas virtuales (por ejemplo Mediación Virtual o Moodle), como medio de comunicación complementario al horario de clases y a las horas de atención de consultas indicadas en el programa, poner a disposición material del curso, realizar foros virtuales, entregar o recibir trabajos de los estudiantes, entre otras facilidades que permiten este tipo de herramientas.

Objetivos de las competencias éticas

1. Fomentar el respeto entre los compañeros, en la relación profesor-estudiante y demás miembros de la comunidad universitaria.
2. Fortalecer la responsabilidad en el cumplimiento de tareas y compromisos.
3. Fomentar el desarrollo de la solidaridad en las actividades de trabajo en equipo.

VI. SISTEMA DE EVALUACIÓN

RUBRO	CONTENIDOS	%
Trabajo práctico grupal	Ver cronograma	30%
Tareas y otros trabajos periódicos	Ver cronograma	25%
Exámenes cortos	Ver cronograma	30%
Participación en clase	Ver cronograma	15%
NOTA		**100%**

1. Trabajo práctico grupal.

Los estudiantes conformarán equipos de trabajo de 5 estudiantes máximo para aplicar algunas evaluaciones y herramientas de diagnóstico del liderazgo gerencial en una empresa real. Debido a ello, el equipo de estudiantes deberá presentar avances periódicos para que el profesor pueda retroalimentar oportunamente. El docente indicará el formato de presentación de los avances: ya sea entrega digital (en "word" o "pdf"), impresa, una presentación ante la clase, u otras metodologías de presentación.
Se realizará un solo trabajo con tres entregables, por lo que el proyecto se realizará y entregará en tres partes con el apoyo de una guía:

- **Primer avance:** consiste en realizar un diagnóstico de liderazgo con el gerente de una empresa. Se identificará su estilo, rasgos personales, motivaciones profesionales, etc.
- **Segundo avance:** consiste en analizar la gestión de los equipos que lidera el gerente y cómo se relaciona con ellos: comunicación, acompañamiento, agenda, entre otros.
- **Tercer avance:** se preparará una descripción de la estructura organizacional y la estrategia competitiva de la empresa.

Para cada entrega, se debe hacer una exploración de cómo se aplican a nivel gerencial y empresarial, *al menos uno* de los temas del curso vistos hasta ese momento (liderazgo personal, liderazgo de equipos y gerencia de empresa). Con el uso de la guía de investigación y previa aprobación del profesor, los estudiantes deberán elaborar su propia guía de entrevista (abierta/semi estructurada), que tendrán que aplicar al representante de la empresa donde realicen el trabajo de campo. El día señalado en el cronograma del curso, y según el formato indicado por el profesor (presentación, trabajo escrito, discusión en grupos, etc.), deberán entregar el avance realizado en esa fase del curso. En archivo aparte se ofrece una *guía de investigación.*

Los trabajos escritos deben incluir las referencias bibliográficas cuando amerite hacer una cita a las fuentes de información. De lo contrario perderían el puntaje determinado por el profesor.

2. Tareas y otros trabajos periódicos.

Los estudiantes deben entregar puntualmente las tareas o proyectos que se les asigne, demostrando que han logrado resolver con propiedad las asignaciones que se les pidan. Las tareas deben ser entregadas

en la fecha establecida, no se recibirán posteriormente a esa fecha. *Se asignará como mínimo dos trabajos por cada tema.* El profesor puede acudir a diversas maneras de evaluar ese conocimiento. Por ejemplo:

- **Lecturas individuales.** Los estudiantes deberán estudiar con antelación las lecturas asignadas para cada sesión. De algunas lecturas el profesor pedirá informes. Por ejemplo, una guía de lectura, que consiste en la redacción de las tres ideas que considera son las primordiales y la anotación de dos preguntas relacionadas con el contenido del documento que estudiaron. Estas guías también pueden ser discutidas en los grupos de trabajo y al final se genera una discusión entre los compañeros.
- **Ejercicios, tests, auto evaluaciones.** Se aplicarán ejercicios y diagnósticos que faciliten el conocimiento personal. Estos servirán de base para integrar la teoría a la práctica de su vida personal y laboral.
- **Análisis de materiales.** Los estudiantes deberán analizar o estudiar recursos entregados previos a una clase, tales como videos, notas técnicas, lecturas, mini casos, para facilitar la entrega de contenidos durante la clase.

3. Exámenes cortos.

Se realizarán al menos *tres exámenes cortos (al menos uno por tema)*, cuya duración oscila entre 60 y 90 minutos, los cuales evaluarán los contenidos abordados en las tres partes en las cuales se divide el curso, respectivamente. Consistirán en el análisis de un caso concreto, que permita demostrar el dominio y aplicación práctica de los conocimientos adquiridos a lo largo del curso.

Los exámenes de reposición se regirán según el Art.24 del Reglamento Académico. El examen de ampliación evaluará todo el contenido del curso. No se repetirán exámenes cortos a excepción de casos totalmente justificados conforme lo establecido por la normativa universitaria. Los exámenes cortos están programados según lo indicado en el siguiente cronograma.

4. Participación en clase.

Cada estudiante debe prepararse de previo a la clase para participar activamente de las discusiones, con análisis significativo y argumentos bien elaborados para sostener sus posiciones. El docente contará con diversas didácticas con las que logre involucrar al estudiante en la construcción del proceso de aprendizaje tanto dentro de la clase como fuera. Por ejemplo:

- **Actividad de Cátedra.** consiste en un foro o panel donde expertos invitados comparten sus experiencias profesionales a todos los grupos de la Cátedra, por lo que se realiza fuera de las aulas, en uno de los auditorios de la Universidad.
- **Método de casos.** Este curso utiliza el método de casos, como una metodología participativa que conduce al desarrollo de una capacidad de análisis y síntesis, promoviendo habilidades desde la perspectiva del líder y mostrando todas las dimensiones necesarias para que los estudiantes puedan analizar la situación a fondo y sugerir cursos alternativos de acción. Cada estudiante analiza un caso de manera individual, con el apoyo de un grupo de estudio y en sesión plenaria guiados por el profesor.
- **Trabajo en grupos de estudio.** Se estimulará la discusión en grupos, exposiciones cortas y un adecuado trabajo entre grupos de estudio.

VII. CRONOGRAMA

SESIÓN	FECHA	TEMA	MATERIALES
		PRIMERA PARTE: LIDERAZGO PERSONAL	
1	*13 de marzo*	**¿Quién es un líder y qué habilidades necesita?** - Se explican en detalle las características del curso, metodología, evaluación y guía de trabajos en grupo. - Definición de liderazgo y características claves. - Ejercicios de autoconocimiento.	- Programa del curso - Lussier & Achua, Capítulo 1 - Mini caso: Apple
2	*20 de marzo*	**Liderazgo: rasgos y ética.** - La personalidad de los líderes. - Actitudes que afectan el liderazgo. - Auto evaluaciones de personalidad.	- Lussier & Achua, Capítulo 2 - Mini caso: Toms
	27 de marzo	**SEMANA SANTA**	
3	*3 de abril*	**Conducta de liderazgo y motivación.** - La ejemplaridad de los líderes y sus conductas. - Motivación de los equipos y seguidores. - Auto evaluaciones sobre estilos de liderazgo.	- Lussier & Achua, Capítulo 3 - Mini caso: Facebook
4	*10 de abril*	**Influencia: poder, política, redes y negociación.** - Influencia de líderes y seguidores. - Conceptos de poder y su alcance. - Auto evaluaciones sobre poder político, creación de redes y negociación. Tácticas de influencia. **SEMANA UNIVERSITARIA**	- Lussier & Achua, Capítulo 5 - Juego de roles: Conflictos en la estación.
		SEGUNDA PARTE: LIDERAZGO EN EQUIPO	
5	*17 de abril*	**Comunicación, coaching y resolución de conflictos.** - Envío y manejo de comunicaciones. - Manejo de conflictos. Retroalimentación. - Ejercicios de feedback. **PRIMER EXAMEN CORTO** ***(Se evaluarán capítlos 1, 2, 3, 5 de Lussier & Achua)***	- Lussier & Achua, Capítulo 6 - Mini caso: Netflix.
6	*24 de abril*	**Liderazgo y equipos de alto desempeño.** - Los equipos en las organizaciones. - Manejo de reuniones en equipos auto administrados. - Evaluaciones del equipo de trabajo y su creatividad. **ENTREGA PRIMER AVANCE DEL TRABAJO EN GRUPO**	- Lussier & Achua, Capítulo 8 - Mini caso: FedEx.
7	*1º de mayo*	**DÍA DEL TRABAJADOR (FERIADO NACIONAL)**	
8	*8 de mayo*	**ACTIVIDAD DE CÁTEDRA**	
9	*15 de mayo*	**Liderazgo carismático y liderazgo transformacional.** - Energía y emociones en el liderazgo. - Pros y contras los diferentes tipos de liderazgo. - Auto evaluaciones sobre tipo de liderazgo.	- Lussier & Achua, Capítulo 9 - Mini caso: Xerox.
		TERCERA PARTE: GERENCIA EN LA EMPRESA.	
10	*22 de mayo*	**Cultura, ética y diversidad en la empresa.** - Los comportamientos colectivos en una organización. - Valores, códigos de conducta e integridad. - Promoción de la diversidad en la empresa.	- Lussier & Achua, Cap. 10 - Mini caso: General Motors.

11	*29 de mayo*	**Estrategia y manejo del cambio.** - Declaración de la visión y la misión de la organización. - Gestión del cambio e implementación de la estrategia. - La resistencia al cambio. **SEGUNDO EXAMEN CORTO** ***(Se evaluarán capítulos 6, 8, 9 y 10 de Lussier & Achua)***	- Lussier & Achua, Cap.11 - Mini caso: Nike
12	*5 de junio*	**La evolución del pensamiento administrativo.** - Principales teorías de la administración en la historia. - Efectos del ambiente externo en esas teorías. - Los cambios en la administración y las empresas. **ENTREGA SEGUNDO AVANCE DEL TRABAJO EN GRUPO**	- Jones & George, Cap.2 - Mini caso: Robin Hood*
13	*12 de junio*	**El gerente como planificador y estratega.** - Elaboración y formulación de estrategias concretas. - Principales estrategias competitivas. - Medios más eficaces para implementar las estrategias.	- Jones & George, Cap.8 - Mini caso: Pollo KFC
14	*19 de junio*	**Administración de la cadena de valor.** - Estrategias para optimizar la atención de clientes. - Elementos para la eficiencia, la calidad y la innovación. - Creación de valor para la empresa, productos y clientes. **TERCER EXAMEN CORTO** ***(Se evaluará el capítulo 11 de Lussier & Achua, y los capítulos 2 y 8 de Jones & George)***	- Jones & George, Cap.9 - Mini caso: Home Depot
15	*26 de junio*	**Gestión del talento.** - El desarrollo del talento con la estrategia de la empresa. - Elementos: reclutamiento, selección, capacitación. - Evaluación del desempeño y prestaciones. **ENTREGA TERCER AVANCE DEL TRABAJO EN GRUPO**	- Jones & George, Cap.12 - Mini caso: McAfee
16	*3 de julio*	**Examen de ampliación**	
17	*10 de julio*	**Entrega de notas**	

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía principal:

- Lussier, R., Achua, C. (2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. 6ª ed., México. Cengage Learning.
- Jones, G. y George, J. (2014). *Administración Contemporánea*. 8ª ed., México. McGraw Hill.

Bibliografía complementaria:

- Boyce, C., & Neale, P. (2006). *Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input*.
- Campos, R. (2015). *Integridad 24/7: ¿cómo liderar siempre?* San José: Promesa.
- Christensen, C. M., Allworth, J., & Dillon, K. (2012). *How will you measure your life?* (p. 87). New York: Harper Business.
- Collins, J. (2007). *Level 5 leadership*. The Jossey-Bass reader on educational leadership, 2, 27-50.
- Collins, J., & Collins, J. C. (2009). *How the mighty fall: And why some companies never give in*. Random House.

- Covey, S. R. (2013). *The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change*. Simon and Schuster.
- Covey, S. R. (2013). *The 8th habit: From effectiveness to greatness*. Simon and Schuster.
- Covey, S. M. (2006). *The speed of trust: The one thing that changes everything*. Simon and Schuster.
- Drucker, P. F. (2008). *Managing oneself*. Harvard Business Review Press.
- Drucker, P. F. (2014). *El ejecutivo eficaz*. Sudamericana.
- Goleman, D. (2012). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change: Why transformation efforts fail.* Harvard Business Review Press.
- Northouse, P. G. (2017). *Introduction to leadership: Concepts and practice*. Sage Publications.
- Robles, B. (2011). *La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico.* Cuicuilco, *18*(52), 39-49.
- Thompson A., Strickland A., Gamble, J. (2015). *Administración estratégica: textos y casos*. 19ª ed. McGraw Hill Interamericana.

IX. INFORMACIÓN DE CONTACTO DE LOS PROFESORES

SEDE RODRIGO FACIO		
GR	**Docente**	**Correo**
01	Marta Molina Lobo	molinamart@gmail.com
02	Carlos Murillo Scott	carlos.murillo@ucr.ac.cr
03	Daniel Montero Jiménez	danieljimenez@ice.co.cr
04	Roy Campos Retana	roy.campos.retana@icloud.com
05	Carlos Rohmoser Arguedas	carlosrohrmoser@gmail.com
06	Ricardo García Cuadra	rjgarciac@gmail.com

GR	Docente	Correo
RECINTO GUÁPILES		
01	Juan José Castro Palma	juanjocastrop@gmail.com
SEDE CARIBE		
01	Miguel Ángel Chavarría Chaves	miguelangelus02@gmail.com
SEDE TURRIALBA		
01	Miguel Ángel Chavarría Chaves	miguelangelus02@gmail.com
RECINTO SANTA CRUZ		
01	Guido Rolando Salas Navarrete	guido.salas@ucr.ac.cr