

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**  
**CARRERA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS**  
**LIDERAZGO GERENCIAL Y MANEJO DEL CAMBIO**  
**DN-0304**

PROGRAMA

**I SEMESTRE 2010**

**Profesores:**

MBA. David Peralta Di Luca  
Dra. Luz Marina Madriz Muñoz  
Lic. Adrián Prada Prada.  
Dr. Manuel Santos Carrillo.  
MBA Abel Salas Mora. Coordinador.

**I. Descripción**

El liderazgo gerencial afronta retos que le exigen estar a la vanguardia ante la globalización, avances tecnológicos y nuevas ideologías, por lo que debe contar con habilidades que le permitan vencer los retos que plantea el entorno en que se desenvuelve, ya sea éste empresarial, político, económico o social, tanto en la administración privada como pública, como en su vida profesional y personal.

Este curso pone al estudiante en contacto con los elementos fundamentales de los temas del liderazgo gerencial y los procesos planeados de cambio 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 líder en procesos de gestión de cambio en las empresas.

Este curso pertenece al V Ciclo de Bachillerato en Dirección de Empresas. Tiene como requisito DN-0203 Gerencia de Recursos Humanos y es requisito para DN-0405 Empresariedad e Innovación. Implica 3 horas de clase por semana, otorga 3 créditos y la sigla es DN-0304.

## **II. Objetivo general del curso**

Que el estudiante conozca, analice, descubra y desarrolle sus habilidades en liderazgo y el manejo del cambio en las empresas para alcanzar un grado de desempeño superior en este tipo de procesos.

## **III. Objetivos específicos**

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

1. Identificar las principales habilidades y destrezas de liderazgo y el papel de líder gerencial en procesos de desarrollo organizacional.
2. Aplicar técnicas de aprendizaje para analizar el estilo de liderazgo de los y las estudiantes y generar en ellos la motivación necesaria para que construyan un perfil ideal de liderazgo tomando en cuenta sus propias habilidades.
3. Conocer las principales variables y técnicas que intervienen en la gestión del cambio organizacional de tal manera que facilite el análisis, definición de planes de cambio y el manejo del cambio en cualquier organización empresarial.

## **IV. Contenido general**

El contenido general de este curso está basado en tres grandes ejes:

1. Los principios del liderazgo y el papel del líder, sus rasgos, principios, habilidades y tareas.
2. Perfil del liderazgo Gerencial en procesos de Cambio Organizacional.
3. Proceso de Cambio Organizacional: habilidades, destrezas y técnicas para un adecuado manejo del cambio.

## **V. Metodología**

Durante el desarrollo del curso, se apoyará el método de aprendizaje por medio del enfoque teórico apoyado en lecturas, resolución de casos, visitas a empresas e investigación – acción directamente aplicada a las empresas y a líderes. Esta metodología 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. El curso se apoyará con un intenso trabajo en grupos. Cada Facilitador del curso formará un máximo de seis

grupos de trabajo para desarrollar las asignaciones de trabajo en grupos que se desglosan más adelante.

Los y las estudiantes deberán:

1. **Leer con antelación a cada clase** las lecturas, los libros de texto y temas asignados para cada sesión mencionados en el cronograma del Curso que se describe más adelante.
2. **Participar** activamente en la discusión en grupos, exposiciones cortas y un adecuado trabajo en su grupo.
3. **Cumplir** con todas las asignaciones del curso tanto para la clase como en su grupo de trabajo con los otros (as) estudiantes.
4. **Estar presente** en todas las sesiones de práctica en su grupo 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. En la misma se debe indicar las ausencias. Cada grupo nombrará un (a) coordinador (a).
5. **Participar** en clase individualmente por medio de presentaciones orales, escritas, análisis de casos y discusiones.
6. Elaborar conjuntamente con sus compañeros (as) de grupo el trabajo de investigación del tema seleccionado con antelación con el (la) facilitador (a).
7. Asistencia a la Conferencia General preparada para todos los grupos durante la Semana Universitaria.
8. Cada facilitador (a) tendrá horas de atención a estudiantes que se define de mutuo acuerdo con el o la estudiante.

## **VI. Sistema de Evaluación**

La nota de aprovechamiento se obtendrá de la siguiente manera:

Pruebas cortas (mínimo seis)	50%
Dos casos	10%
Trabajo de análisis de libros	15%
Trabajo de investigación en Empresa	
20% Participación en clase	5%
<b>Total</b>	<b><u>100%</u></b>

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)

### **Prueba cortas (50%)**

Durante el curso se llevarán a cabo un mínimo de seis pruebas de desarrollo o comprobación de lecturas a realizarse en la hora y en las fechas fijadas en el cronograma adjunto. Los contenidos de cada prueba es la materia asignada para ese día. Se evaluará prioritariamente los capítulos de los libros y lecturas seleccionadas. No hay reposición de examen cortos salvo aquellos casos en que cualquier ausencia justificada a los mismos se maneja de acuerdo con lo estipulado en el artículo 24 del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil (Versión 09 de mayo del 2001). No hay eximidos de ninguna prueba corta.

### **Resolución de casos (10%)**

Durante el desarrollo del curso se aplicarán **dos casos** para que sean resueltos por los estudiantes sobre el tema de liderazgo o de cambio organizacional. Los mismos servirán de base para poner en práctica la teoría y el conocimiento adquirido en ambos temas: Liderazgo Gerencial y Manejo del Cambio Organizacional. Las fechas de entrega y de análisis y discusión de los resultados se estipulan en el cronograma del curso. En la medida que el tiempo lo permita, este trabajo o parte de él se realizará en clase.

### **Trabajos en Grupos (35%) (Ver distribución)**

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

1. **Liderazgo Gerencial. 15%**. Una vez formados los grupos de trabajo para la clase, el facilitador del curso asigna a cada grupo un libro o parte

del mismo con el objetivo de que los integrantes del grupo lo analicen y elaboren un resumen del mismo sobre el tema de liderazgo Gerencial. Preparan luego una exposición de 30 minutos para los integrantes de la clase y se realiza inmediatamente después un análisis del contenido. Para ello TODOS los estudiantes del curso deberán de haber leído también el libro o la parte que ha sido distribuida. Cada grupo deberá asimismo preparar una propuesta del perfil del líder ideal para la gestión del cambio, como parte de las conclusiones de la lectura del libro asignado, tomando en cuenta lo siguiente:

### **Perfil del líder Propuesto por el Grupo**

- Tareas o funciones del líder
  - Rasgos de Personalidad
  - Habilidades y Destrezas
- Actitudes o Comportamientos

Cada Grupo debe entregar una copia de su trabajo a cada uno (a) de los (as) coordinadores (as) de los demás grupos.

### **Trabajo de investigación en una Empresa (20%)**

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

2. **Cambio Organizacional**. El propósito de este trabajo es que los y las estudiantes investiguen en una empresa cómo un o una líder han manejado un proceso de Cambio Organizacional, utilizando los pasos vistos en clase, para lo cual se tomará como guía los lineamientos contenidos en el manual del Profesor Abel Salas Mora, "Manual del Cambio: Paso a paso". El tema central de este trabajo estará centrado en la gestión del cambio organizacional. Los estudiantes deberán buscar una empresa, institución o departamento para realizar un análisis situacional de la misma e identificar las principales variables de cambio tomando en cuenta lo siguiente:

- Identificación de la empresa.
- Realización del Análisis situacional (FODA).
- Elaboración del Plan de Cambio Organizacional.
- Elaboración de un Perfil del Liderazgo Gerencial para la empresa.

El trabajo anterior también puede consistir en una propuesta de cambio para alguna pequeña empresa (PYME), con la metodología a seguir para el proceso y su implementación.

Aún y cuando se establece una metodología a seguir, el profesor, tendrá la libertad de incluir otros aspectos para fortalecer la participación, 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.

Las fechas de presentación y discusión de los resultados de estos trabajos de investigación se estipulan en el cronograma del curso.

## **VII. Bibliografía:**

### **TEXTOS BÁSICOS DEL CURSO:**

1. Salas Mora Abel (2009) "Manual del cambio, Paso a Paso. (versión Actualizada). San José Costa Rica
2. Salas Abel. (2009) Lideres para Servir. Segunda edición. Ed. IDL S.A. San José, Costa Rica. 2009.
3. Lecturas cortas asignadas: (ver distribución y bibliografía en el calendario adjunto)

### **Bibliografía de consulta**

1. Madrigal, Berta. Habilidades Directivas. Segunda Edición. Mc Graw Hill. 2009.
2. Hughes, Ginnett, Curpy. LIDERAZGO: COMO APROVECHAR LAS LECCIONES DE LA EXPERIENCIA. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. 2007.
3. Robert Lussier, Christopher Achua. LIDERAZGO. Teoría, aplicación y Desarrollo de habilidades. Segunda Edición. Editorial Thompson. Año 2005.
4. Gibson. Organizaciones, estructura, Procesos. Duodécima edición. Mc Graw Hill. Año 2006.
5. Guizar Rafael, Desarrollo Organizacional. Segunda Edición. Mc Graw Hill. 2004.
6. Reig Pintado Enrique. "El Líder y el desafío del cambio". Primera edición. 2004. Compañía Editorial Continental. CECSA

## VIII. Cronograma del Curso

Sesión	Tema	Contenido
01 10 de marzo	Orientación metodológica	Orientación metodológica Presentación del programa, objetivos, contenidos, sistema de evaluación. Formación de grupos. Definición del Compromiso de Actuación.
02 17 de marzo	Los Principios del Liderazgo, Habilidades y el papel del Líder	<b>Tema: ¿Quién es un líder?</b> Análisis de la lectura: "Liderazgo a nivel superior". Lectura: "Líder de 360 grados". Resumen de Maxwell. 48 páginas. Exposición y análisis en grupos de trabajo. Cada grupo presenta un perfil del líder según cada lectura. Se destaca lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tareas o funciones del líder</li> <li>• Rasgos de Personalidad</li> <li>• Habilidades y Destrezas</li> <li>• Inteligencia emocional.</li> </ul> Profesor hace un resumen general del tema.
03 24 de marzo	Liderazgo Gerencial: Misión, visión y valores del líder.	<b>Tema. Liderazgo Gerencial.</b> Basado en el Libro: Líderes para Servir. Abel Salas. Primera exposición de grupo 1. <b>Primer Examen Corto</b>
Sesión 04 28 de marzo al 3 de abril	Semana Santa	<b>Semana Santa</b>
05 07 de abril	Rasgos y Perfil del Líder Eficaz. Habilidades y destrezas.	<b>Temas: Rasgos del líder y desarrollo de líderes.</b> Lecturas asignadas: Liderazgo Emocional. 19 páginas, de Richard Boyatzis y Annie McKee. Lecciones de liderazgo. 8 páginas, de Dennis N. T. Perkins El núcleo del liderazgo: lecciones del sector social. Heather McLeod Grant Presentación en grupos de trabajo: Sesión Plenaria desarrollada por el profesor. Se distribuye el caso de estilos de liderazgo. <b>Segundo Examen Corto</b>
06 14 de abril	Liderazgo Gerencial: Estilos motivacionales e impacto en las empresas y las personas.	<b>Tema: Los estilos motivacionales de liderazgo.</b> Lectura de Apoyo: Los seis estilos motivacionales de liderazgo. Resumen de Daniel Goleman. Se aplica un test a los estudiantes para determinar su estilo de liderazgo. Se hace un análisis basado en la lectura de Goleman. Entrega escrita del caso de estilos de liderazgo al profesor.

07 21 de abril	Liderazgo Gerencial: variables claves para el trabajo en equipo.	<b>Tema: Liderazgo, habilidades y competencias</b> Lecturas: El mito del Líder, de Santiago Álvarez de Mon. Liderazgo Contextual de Drea Zigarmi, Susan Fowler y Dick Lyles. Variables claves para el trabajo en equipo, de Abel Salas.- <b>Tercer Examen corto</b>
Sesión 08 <u>26</u> al 30 Abril	SEMANA UNIVERSITARIA	Asistencia a Conferencia: Liderazgo y desarrollo de equipos alto desempeño. Conferencista invitado.
09 5 Mayo	El liderazgo y manejo del cambio	<b>Tema: Liderazgo y manejo del cambio.</b> Lecturas: La idea de que solo necesitamos, de Alan Shrader. El reto del cambio organizacional. J. Stewart Black y Hal B. Gregersen La Verdad sobre la gestión del cambio. De William S. Kane. Los retos de una nueva cultura empresarial. Trabajo en grupos. Sesión Plenaria. Video sobre conducción del cambio <b>Cuarto Examen corto.</b>
10 12 de mayo	Liderazgo Gerencial para el manejo del cambio	<b>Tema: presentación del primer trabajo en grupos. Propuesta de perfil del líder. Primera parte.</b> Presentan los primeros grupos según distribución al inicio del curso.
11 19 de mayo	Liderazgo Gerencial para el manejo del cambio	<b>Tema: presentación del primer trabajo en grupos. Propuesta de perfil del líder. Segunda parte.</b> Presentan los segundos tres grupos. Se distribuye el segundo caso a los estudiantes.
12 26 de mayo	Manejo del cambio Etapas de un proceso de cambio Capítulos I y II	<b>Tema: Manejo del Cambio. Caps. I y II.</b> Análisis y discusión del caso La Clínica del Barrio Dolores. Trabajo en grupos y sesión plenaria.
13 02 de junio	Manejo del cambio Etapas de un proceso de cambio: Capítulos III y IV.	“Manual del Cambio: paso a Paso” (Cap. del III al IV) <b>Quinto Examen corto.</b>
14 9 Junio	Manejo del cambio Etapas de un proceso de cambio. Cap. V.	“Manual del Cambio: paso a Paso” (Cap. V) <b>Sexto Examen corto.</b>
15 16 de junio	Manejo del cambio: El cambio en la empresa. Práctica de campo.	Primera Presentación: Exposición de los grupos de trabajo relacionados con el tema el cambio organizacional: Grupos 2-4-6
<u>17</u> <u>30</u> de junio	Manejo del cambio: El cambio en la empresa.	Tema: Manejo del Cambio: se hace un resumen con las principales variables de liderazgo y de manejo del cambio con los estudiantes. La idea es valorar el aprendizaje de cada estudiante.



<b>07 de julio</b>	Exámenes de reposición	La materia correspondiente.
<b>14 de julio</b>	Examen de ampliación	Toda la materia 8:00 a 10 .a.m.