

**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 2009**

**Profesores:**

MAE Luz Marina Madriz Muñoz

Lic. Adrián Prada Prada.

Lic. Jorge Chacón.

MBA Abel Salas Mora. Coordinador.

**I. Descripción**

El curso pone al estudiante en contacto con los elementos fundamentales de los temas del liderazgo 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 ejecutivo o empresario 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**

Conocer la importancia del liderazgo gerencial como estrategia para manejar el cambio en las empresas y guiar a las y los estudiantes 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. Analizar los conceptos y los componentes fundamentales de los rasgos del liderazgo y el perfil que mejor se adecúa a los procesos de gestión del cambio organizacional

2. Identificar las principales habilidades y destrezas de liderazgo y el papel de líder gerencial en procesos de desarrollo organizacional.
3. Aplicar técnicas de aprendizaje para analizar el estilo de liderazgo de los y las estudiantes y generar en ellos la motivación necesaria para que elaboren un perfil ideal de liderazgo tomando en cuenta sus propias habilidades y destrezas.
4. Conocer estilos motivacionales de liderazgo que contribuyen a posibilitar el cambio organizacional al interior de su organización a través de un mejor entendimiento del comportamiento humano en las empresas.
5. 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**

1. Los principios del liderazgo y el papel del líder.
2. Rasgos, principios, funciones, roles del líder para el desarrollo organizacional.
3. Perfil del liderazgo Gerencial en procesos de Cambio Organizacional.
4. Técnicas, habilidades y destrezas para un adecuado manejo del cambio
5. Trabajos de investigación sobre el tema de liderazgo y gestión del cambio en las organizaciones.

#### **V. Metodología**

Durante el desarrollo del curso, se apoyará el método de aprendizaje por medio del enfoque teórico, 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 formara 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** 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 profesor.
7. Asistencia a la Conferencia General preparada para todos los grupos durante la Semana Universitaria.
8. Cada Profesor tendrá horas de atención a estudiantes que se define de mutuo acuerdo entre cada profesor y el o la estudiante.

## **VI. Sistema de Evaluación**

La nota de aprovechamiento se obtendrá de la siguiente manera:

|  |             |     |
|--|-------------|-----|
| Pruebas cortas (mínimo ocho) y resolución de casos | 60%         |     |
| Trabajo de análisis de libros                      | 15%         |     |
| Trabajo de investigación en Empresa                |             | 20% |
| Participación en clase                             | 5%          |     |
| <b>Total</b>                                       | <b>100%</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 y resolución de casos (60%)**

Durante el curso se llevarán a cabo un mínimo de ocho 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 seleccionados. 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**

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.

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. (2005) Líderes para Servir. Ed. ILADELI S.A. San José, Costa Rica. 2005.
3. Blanchard Ken. (2007) LIDERAZGO al más alto nivel. Grupo Norma. Bogotá Colombia.
4. Maxwell. John. Las 21 Leyes Irrefutables del LIDERAZGO. Edición del Décimo aniversario. Grupo Nelson.

### **Bibliografía de consulta**

1. Hughes, Ginnett, Curpy. LIDERAZGO: COMO APROVECHAR LAS LECCIONES DE LA EXPERIENCIA. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. 2007.
2. Robert Lussier, Christopher Achua. LIDERAZGO. Teoría, aplicación y Desarrollo de habilidades. Segunda Edición. Editorial Thompson. Año 2005.
3. Gibson. Organizaciones, estructura, Procesos. Duodécima edición. Mc Graw Hill. Año 2006.
4. Guizar Rafael, Desarrollo Organizacional. Segunda Edición. Mc Graw Hill. 2004.
5. 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<br>11 de marzo              | Orientación metodológica   | Orientación metodológica<br>Presentación del programa, objetivos, contenidos, sistema de evaluación.<br>Formación de grupos.<br>Definición del Compromiso de Actuación.   |
| 02<br>18 de marzo              | Los Principios del Liderazgo y el papel del Líder                  | ¿Quién es un líder?<br>Análisis de las Tendencias Modernas del Liderazgo. O Liderazgo centrado en valores (Charla)<br>Video sobre Liderazgo   |
| 03<br>25 de marzo              | El líder carismático y el líder de transformación                  | Liderazgo Carismático y Liderazgo transformacional.<br><b>Primer Examen Corto</b>   |
| 04<br>01 de abril              | Rasgos y Perfil del Líder Eficaz.<br>La Ética de los líderes       | Rasgos y Perfil de personalidad de los líderes eficaces<br>Liderazgo ético<br><b>Segundo Examen Corto</b>   |
| 5 al 12 Abril                  | Semana Santa   | <b>Semana Santa</b>   |
| 05<br>15 de abril              | Liderazgo Gerencial  | Presentación de los Libros Seleccionados: Grupos 2-4 (un libro)<br>Construcción del Perfil del Líder del Cambio<br>Discusión sobre el libro<br>Trabajo en Grupos: Análisis de primer caso.                                  |
| Sesión 06<br>18 al 25 de abril | SEMANA UNIVERSITARIA   | Asistencia a Conferencia: Liderazgo en Tiempos de Cambio.   |
| 07<br>29 de abril              | Estilos motivacionales de liderazgo. El liderazgo por contingencia | -Entrega escrita del Primer caso al profesor: Presentación y análisis de resultados.<br>-Liderazgo por contingencia<br><b>-Tercer Examen corto</b>  |
| 08<br>6 Mayo                   | El liderazgo estratégico y manejo del cambio                       | Liderazgo estratégico, el manejo de la crisis y el cambio.<br>Video sobre conducción del cambio<br><b>Cuarto Examen corto.</b>  |
| 09<br>13 de mayo               | Liderazgo Gerencial<br>Cultura y organizaciones de aprendizaje     | Presentación de los Libros Seleccionados: Grupos 1-5 (un libro)<br>Construcción del Perfil del Líder del Cambio.<br>Discusión sobre el libro<br>El liderazgo relacionado con la cultura y las organizaciones de aprendizaje |
| 10<br>20 de mayo               | Manejo del cambio<br>Etapas de un proceso de cambio                | "Manual del Cambio: paso a Paso" (Cap. del I al IV)<br>Trabajo en grupos: Análisis del segundo caso.<br><b>.Quinto Examen corto</b>   |
| 11<br>27 de mayo               | Manejo del cambio<br>Etapas de un proceso de cambio                | Entrega escrita del segundo caso al profesor. Presentación y análisis de resultados<br>"Manual del Cambio: paso a Paso" (Cap. V y siguientes)<br><b>Sexto Examen corto</b>  |

| <b>Sesión</b>     | <b>Tema</b>                           | <b>Contenido</b>  |
|-------------------|---------------------------------------|---|
| 12<br>03 Junio    | El liderazgo y los equipos de trabajo | Liderazgo de equipos<br>Presentación de los Libros Seleccionados:<br>Grupos 3-6 (un libro)<br>Discusión sobre el libro<br>Construcción del Perfil del Líder del Cambio<br><b>Sétimo Examen corto.</b> |
| 13<br>10 de junio | Liderazgo y equipos autoadministrados | Dirección de equipos autoadministrados.<br>Video sobre liderazgo<br>Reflexión sobre el video: Trabajo en grupos<br><b>Octavo Examen corto.</b>  |
| 14<br>17 de junio | Investigación de campo                | Primera Presentación: Exposición de los grupos de trabajo relacionados con el tema el cambio organizacional: Grupos 2-4-6   |
| 15<br>24 de junio | Investigación de campo                | Segunda Presentación: Exposición de los grupos de trabajo relacionados con el tema el cambio organizacional: Grupos: 1-3-5.   |
| 08 de julio       | Exámenes de reposición                | La materia correspondiente  |
| 15 julio          | Examen de ampliación                  | Toda la materia<br>8:00 a 10 .a.m.  |