



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DE NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

## PROGRAMA DEL CURSO

# DN-0304 LIDERAZGO GERENCIAL Y MANEJO DEL CAMBIO



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



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



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



PROGRAMA DEL CURSO  
**DN-0304 - LIDERAZGO GERENCIAL Y CAMBIO**  
III CICLO 2019

DATOS DEL CURSO			
Carrera	DIRECCION DE EMPRESAS		
Curso del V ciclo del Plan de Estudios			
Requisitos	DN 0304		
Correquisitos	No tiene		
Créditos	03		
Horas de teoría:	2 horas	Horas de práctica:	1 hora

DOCENTE QUE IMPARTE EL CURSO				
SEDE RODRIGO FACIO				
GR	Docente	Horario	Aula	Horario de Atención**
01	Profesora Marta Molina Lobo	K y J: 14:00 a 16:50	111 CE	K:12 -13:30

\*\*A solicitud del estudiante, la profesora atenderá 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

Este curso de liderazgo gerencial pretende que los estudiantes desarrollen sus habilidades como líder y se preparen para manejar ambientes en constante transformación personal y organizacional. Por tanto, se hará énfasis en el análisis del liderazgo partiendo de la persona como líder en proceso constante de mejora continua.

Se busca que el futuro profesional en 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

Desarrollar en los y las estudiantes las capacidades de liderazgo eficaz, fortaleciendo el liderazgo transformacional, de personas y equipos de trabajo en ambientes ambiguos para una adecuada gestión gerencial en las organizaciones.

## 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. Conocer acerca de la evolución de las teorías de liderazgo y tendencias contemporáneas en el tema.
3. Conocer las principales variables que intervienen en un proceso de desarrollo del liderazgo desde una perspectiva de liderazgo personal y de equipos de trabajo en las organizaciones.
4. Reflexionar acerca de posibilidades personales de mejora para desarrollar el perfil de liderazgo del estudiante.
5. Poner en práctica el conocimiento adquirido por medio de experiencias vivenciales y empresariales en las que él y la estudiante fortalezcan una visión más integral de cómo se gestionan personas y equipos de trabajo.
6. Analizar la perspectiva del líder en la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

## IV. CONTENIDO PROGRAMÁTICO

Este curso está conceptualizado bajo la estructura de 5 módulos que les permita a los y las estudiantes como a la profesora, participar en un proceso interactivo, eficiente, más global y orientado a resultados.

### Módulo I. Introducción al liderazgo

- La naturaleza y la importancia del liderazgo
- Rasgos de la personalidad y el liderazgo

### Módulo II. Liderazgo personal

- Autoliderazgo.
- Mentalidad de Crecimiento
- Competencias esenciales del liderazgo
  - ✓ Comunicación Asertiva
  - ✓ Manejo de Conflictos
  - ✓ Gestión del Cambio

### Módulo III. Liderazgo en la organización

- Liderazgo de equipos de trabajo
- Equipos de trabajo autoadministrados

### Módulo IV. Tópicos contemporáneos del liderazgo en la organización

- Características del comportamiento en un líder
- La teoría situacional
- Carismático, Estratégico
- Transformacional y auténtico

### Módulo V. Tipos contemporáneos del liderazgo

- Género y liderazgo
- Neuroliderazgo
- Cultura y liderazgo

## 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. El docente actuará como un facilitador 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.
- c. El docente contará con diversas estrategias didácticas para lograr involucrar al estudiante en la construcción del proceso de aprendizaje. Dichas estrategias implican que el 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. Las diversas estrategias se detallan en el apartado de Sistema de Evaluación.
- d. Fortalecer el trabajo en equipo en el desarrollo de proyectos de aplicación.
- e. 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. 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 deben realizar en idioma español.

#### OBJETIVO DE LOS ASPECTOS METODOLÓGICOS

- a) Promover la lectura y comprensión de material didáctico de interés del curso, en idioma inglés.

#### OBJETIVOS DE LAS COMPETENCIAS ÉTICAS

- a. Fomentar el respeto entre los compañeros, en la relación profesora-estudiante y demás miembros de la comunidad universitaria.
- b. Fortalecer la responsabilidad en el cumplimiento de tareas y compromisos.
- c. Fomentar el desarrollo de la solidaridad en las actividades de trabajo en equipo.

## VI. SISTEMA DE EVALUACIÓN

*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, mediante la aplicación de la rúbrica de evaluación cualitativa.*

Rubro	Contenido	Porcentaje
Participación en clase		20%
Exámenes cortos (2)		20%
Trabajo de campo		30%
Proyecto personal		30%
<b>NOTA</b>		<b>100%</b>

#### ¿Cómo se calificará la participación en clase 20%?

El docente contará con diversas estrategias didácticas para lograr involucrar al estudiante en la construcción del proceso de aprendizaje. Dichas estrategias implican que el 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. A continuación, se detallan las estrategias:

- a) **Participación en clase 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 los estudiantes puedan analizar la situación a fondo y sugerir cursos alternativos de acción. También se trabajará en grupos la discusión de lecturas, videos u otros recursos facilitados por la profesora.
- b) **Participación en clase individual 5%.** Corresponde a los aportes en clase que realiza el estudiante en la clase. Los estudiantes deberán analizar o estudiar material complementario previo a la clase, tales como videos, notas técnicas, lecturas, mini casos, para facilitar sus aportes durante la clase, sea que estos recursos los entregue la profesora o que en su defecto los busque el estudiante.

### ¿Cómo se calificarán los exámenes cortos 20%?

Se realizarán 2 exámenes cortos, cuya duración será de 90 minutos, los cuales evaluarán los contenidos abordados y señalados en el cronograma. 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 cronograma del programa.

### ¿Cómo se calificará el trabajo de campo 30%?

El trabajo de campo se puede realizar ya sea en una empresa, preferiblemente PYME o empresas de la economía social y solidaria o en alguno de los espacios que ustedes conviven. Los grupos deben tener un máximo de 6 personas. Consiste en identificar un líder, el tipo de liderazgo, identificar sus características, justificadas a partir de fundamentos teóricos. Además, desarrollar el por qué consideran que es un líder, presentar un video de entrevista donde le hagan saber porque lo(a) consideran líder, o bien lo (a) pueden invitar el día de su exposición.

Contenido; tipo de liderazgo y su justificación, 4 fuentes de referencia, al menos 2 en inglés	10%
Material de apoyo, <b>invitado</b> . Video.	15%
Exposición (Seguridad, postura, tono de voz, dominio tema)	5%

Cada grupo debe entregar: Documento sobre el trabajo de investigación a la profesora en formato digital y resumen de la exposición en Power Point.

### ¿Cómo se calificará el proyecto personal 30%?

Consiste en un trabajo reflexivo sobre su liderazgo personal.

**En la I parte. Introducción 10%:**





1. La conforma todos los test y su respectiva reflexión, realizados por el alumno
2. Toda dinámica realizada en clase, relacionada con su proceso de autoliderazgo y su reflexión
3. Se identifican **3 aspectos a mejorar**
4. A partir del desarrollo del curso se iguala **acciones puntuales (mínimo 3)** en dirección a mejorar los aspectos identificados (**ESTE ASPECTO SE EVALÚA HASTA III PARTE**) \*

**En la II parte. Desarrollo (Reflexión y autogestión)10%.**

1. Se lleva a cabo un análisis de sus fortalezas (identifique al menos 20) a partir de la reflexión del apartado anterior (test, dinámicas), además de los insumos desarrollados en clase.

**En la III parte. Conclusión 10%.**

1. De qué forma sus fortalezas (20) potencian su liderazgo, anécdotas, vivencias, etc.
  2. **Acciones puntuales específicas \* que ha realizado a partir de sus áreas de mejora.**
  3. De qué forma el curso influyó en su liderazgo personal.
  4. Para obtener la totalidad de la nota cada estudiante debe retirar su trabajo de forma personal y recibir retroalimentación
- **Cada persona debe entregar el documento en físico al profesora.**
  - **El espacio de retroalimentación lo coordina la profesora.**

## VII. CRONOGRAMA

Sesión	Fecha	Tema	Materiales
<b>Módulo I. Introducción al liderazgo</b>			
1	7 enero	Introducción al liderazgo 1. Presentación del programa 2. Conformar grupo y asignación de temas 3. Introducción al liderazgo 4. Trabajo en clase. Dinámica: Yo en el futuro 5. <b>Tarea test locus de control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa del curso</li> <li>- Lussier &amp; Achua, Cap. 1</li> <li>- Entregar test locus de control</li> </ul>
2	9 enero	Personalidad y liderazgo Rasgos de la personalidad y el liderazgo 1. Trabajo en clase grupal. Libro 7 hábitos de la gente altamente eficiente. 2. Video 3. <b>Tarea Test en línea DISCOVER YOUR DECISION MAKING STYLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lussier &amp; Achua, Cap. 2</li> <li>- Covey, Stephen. Cap 1 y 2. Libro 7 hábitos de la gente altamente eficiente.</li> </ul>
<b>Módulo II. Liderazgo personal</b>			
3	14 enero	Autoliderazgo. Mentalidad de Crecimiento 1. Competencias esenciales del liderazgo 2. Video. 5 Levels of Leadership   John Maxwell 3. Trabajo en clase. Más allá del sí. Negociar con la gente implementación en mente 4. <b>Tarea análisis del video. 5 Levels of Leadership   John Maxwell</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionarse a sí mismo. Drucker, P.</li> <li>- Más allá del sí. Negociar con la gente implementación en mente. Ertel, D.</li> </ul>
4	16 enero	<i>Comunicación Asertiva</i> 1. Realizar Test Habilidades de escucha. P 188. Lussier & Achua <i>Gestión del cambio</i> 2. <b>Tarea. Fimar y reflexión contrato de la escucha</b> 3. Video #2. Super-Flexibility in Leadership 4. Trabajo en clase. Liderazgo que obtiene resultados y Acelérate. Kotter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lussier &amp; Achua, Cap. 6</li> <li>- Goleman, Daniel. Liderazgo que obtiene resultados</li> <li>- Contrato de escucha</li> <li>- Liderazgo para el cambio. Kanter</li> <li>- Acelérate. Kotter</li> </ul>





5	21 enero	Manejo de Conflictos en el equipo de trabajo 1. <b>I Examen Corto (Módulos I y II)</b>	- Chiavenato, I. Cap 13 pág 388 a 399
<b>Módulo III. Liderazgo en la organización</b>			
6	23 enero	Liderazgo de equipos de trabajo Equipos de trabajo autoadministrados 1. Trabajo en clase. Equipos de trabajo autoadministrados. (ETAS) Características del comportamiento en un líder 2. Trabajo en clase: <i>El atleta Corporativo</i> 3. Video: Por qué los buenos líderes dan seguridad 4. <b>Tarea: Test comportamiento de un líder</b>	- <i>Lussier &amp; Achua, Cap. 8</i> - Equipos de trabajo autoadministrados. (ETAS) - <i>The 14 Qualities of Great Leaders—How Many Do You Have?</i> - <i>El atleta Corporativo</i> - <i>Test comportamiento de un líder</i>
<b>Módulo IV. Tópicos contemporáneos del liderazgo en la organización</b>			
7	28 enero	Liderazgo auténtico y Cultura y liderazgo <b>Tarea: Test en línea Asociación Implícita, o TAI.</b>  ✓ <b>Contestar y reflexionar sobre identidad social. *</b> ✓ <b>Hacer el Test: Reconociendo mi privilegio *</b> 1. Trabajo en clase: en grupo analice el contenido de los Test*	- <i>Descubra su auténtico liderazgo. George, B.; Sims, P. et all</i> - <i>Liderazgo de nivel 5: el triunfo de la humildad y de la férrea determinación.</i> - Test Cuestionario sobre identidad social - Test Reconociendo mi privilegio
<b>Módulo V. Tipos contemporáneos del liderazgo</b>			
8	30 enero	Liderazgo Carismático, transformacional, estratégico, situacional 2. Trabajo en clase. Roll play: tipos de líder.	- <i>Lussier &amp; Achua, Cap. 9</i> - <i>Lussier &amp; Achua, Cap. 11</i>
9	4 febrero	Género y liderazgo / Neuroliderazgo 1. Video: Celebrating the Heroic Women of 2013 2. <b>II Examen corto (Módulos III y IV)</b>	- <i>Women in the Workplace</i> - <i>Gender bias at work turns up in feedback</i> - <i>A Brain-Based Approach to Coaching.</i> Rock, D.
10	6 febrero	<b>1. Entrega trabajo personal</b> 2. Exposición grupo # 1 3. Exposición grupo # 2 4. <i>Retroalimentación trabajo personal</i>	
11	11 febrero	1. Exposición grupo # 3 2. Exposición grupo # 4. 3. <i>Retroalimentación trabajo personal</i>	
12	13 febrero	1. Exposición grupo # 5 2. Exposición grupo # 6 3. <i>Retroalimentación trabajo personal</i>	
13	18 febrero	<i>Retroalimentación trabajo personal</i>	
14	20 febrero	<i>Retroalimentación trabajo personal</i>	
15	25 febrero	<i>Retroalimentación trabajo personal</i>	
16	27 febrero	<i>Retroalimentación trabajo personal</i>	
17	3 de marzo	Entrega de promedios	
18	5 de marzo	Examen de ampliación ( <b>Módulos I, II, III y IV</b> )	

## VIII. BIBLIOGRAFÍA





### Bibliografía principal:

- Barsh, J., Yee, L. (2015). **Women in the Workplace 2015**. Mc Kinsey Company
- Covey, Stephen R. (1995). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. 2ª ed. Buenos Aires Paidós.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. 2ª ed. McGraw Hill.
- Drucker, P. (2011). *Gestionarse a sí mismo*. Harvard Business Review
- Ertel, D. (2004). *Más allá del sí. Negociar con la gente implementación en mente*. (2004). Harvard Business Review
- George, B; Sims, P. et all.(2007). *Descubra su auténtico liderazgo*. Harvard Business Review
- Goleman, Daniel. (2005). *Liderazgo que obtiene resultados*. Harvard Business Review
- Kanter,R. (2003). *Liderazgo para el cambio. Fortaleciendo las destrezas de los maestros del cambio*. Harvard Business Review
- Kotter,J. (2012). **Accelerate**. Harvard Business Review
- Lussier, R., Achua, C. (2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. 6ª ed., México. Cengage Learning.
- Oswald, D. **The 14 Qualities of Great Leaders—How Many Do You Have?**
- Silverman, R. (2015). **Gender bias at work turns up in feedback**. The Wall Street Journal
- Scott, I. (s.f.) *Equipos de trabajo autoadministrados. (ETAS). Una estrategia metodológica para una mayor efectividad del proceso de enseñanza aprendizaje*.
- Rock, D. (2006). **A Brain-Based Approach to Coaching**. International Journal of Coaching in Organizations

\*Señalado con negrita bibliografía en idioma inglés

### Bibliografía complementaria

- Davis, Keith. Comportamiento Humano en el Trabajo. Decima Edición-. Editorial Mc. Graw Hill.
- Goleman Daniel. La Inteligencia Emocional. Javier Vergara Editor Octava reimpression, Rees, Fran. Equipos de Trabajo. Pearson. Educación.
- Robbins, S., Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. Decimoquinta Edición. Pearson México
- Senge Peter. (1998). La Quinta Disciplina. Editorial Granica.
- Roebuck, Chris. Liderazgo Eficaz. Blume Empresa.
- Ulrich, Dave. Liderazgo Basado en Resultados. Grupo Editorial Norma.

## IX. INFORMACIÓN DE CONTACTO DE LA PROFESORA

### SEDE RODRIGO FACIO

GR	Docente	Correo
01	Profesora Marta Molina Lobo	<a href="mailto:molinamart@gmail.com">molinamart@gmail.com</a>

