



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

EAN

Escuela de
**Administración de
Negocios**

Programa de Curso

DN-0508 SEMINARIO INTEGRADO DE ALTA 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-0508 SEMINARIO INTEGRADO DE ALTA GERENCIA
II CICLO 2025**

DATOS DEL CURSO

Carrera (s): Dirección de Empresas
Curso del VI ciclo del Plan de Estudios:
Requisitos: DN-0507 ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN
Correquisitos:
Créditos: 3

Horas de teoría: 3 horas	Horas de práctica: N/A	Horas de laboratorio: N/A
---------------------------------	-------------------------------	----------------------------------

PROFESORES DEL CURSO

G	Docente	Horario	Modalidad ^{3/}	Aula	Horario de Atención ^{2/}
Sede Rodrigo Facio					
001	Paul Masis Solano	M: 19 a 21:50	Bimodal	440CE	M: 17:00-18:30
Sede del Caribe (DN)					
001	Andrés Shum	V 17- 19:50	Bimodal		V: 14: 30- 15:30
Sede de Guanacaste					
001	Tairy Angulo Ruíz				
Sede del Pacífico					
001	Luis Villegas Jiménez	M: 17:00 a 19:50	Bimodal		S: 09:00-10:30
Sede Turrialba					
001	Luis Marín Acuña				

^{2/}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.





DESCRIPCIÓN DEL CURSO

Este curso gira sobre el eje del desarrollo de competencias y habilidades gerenciales, para mejorar el proceso de inserción y desarrollo profesional del estudiante en un mercado laboral de alta competitividad. Alta Gerencia abarca el rol del gerente moderno y su relación con la toma de decisiones vitales: aquellas que inciden significativamente en el rumbo y supervivencia de la empresa en el largo plazo.

Se busca que el profesional de Dirección de Empresas sea además de una persona preparada en las áreas de este curso, una persona con capacidad de escucha activa, con habilidades para la comunicación asertiva y sentido de la ética. Que se desempeñe y tome decisiones tomando en cuenta valores como la solidaridad, la tolerancia, la perseverancia y el buen trabajo en equipo. La población estudiantil debe dirigir su actuar durante el curso acorde con dichos valores y competencias, y aplicarlos en el desarrollo del curso.

II. OBJETIVO GENERAL

El objetivo principal del curso es que los estudiantes desarrollen destrezas y habilidades basadas en habilidades blandas gerenciales, además de reflexionar sobre las características de las organizaciones que hacen algo diferente, junto con el tema de la felicidad. El curso es una especie de entrenamiento de técnicas modernas para liderar equipos de trabajo e influenciar en los otros a través del diseño y elaboración práctica de diversas técnicas que promueven el trabajo en equipo, el análisis y la retrospcción, entre otros.

III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Comprender la importancia y el impacto del desarrollo de las habilidades blandas, la introspección y la retrospcción, para el desarrollo del talento individual y de los equipos en las organizaciones.
2. Interiorizar los procesos de introspección y retrospcción para mejorar el desempeño de liderazgo y auto gerencia.
3. Conocer las bases de la Programación Neurolingüística (PNL) para mejorar en nuestras habilidades y destrezas.
4. Mejorar el enfoque para centrarse en lo valioso y administrar el estrés ejecutivo.
5. Entender la importancia de gerenciar la felicidad de los colaboradores y de construir organizaciones más positivas.
6. Discutir el papel del líder en la construcción de una cultura de alto desempeño.
7. Desarrollar y aplicar las competencias de comunicación asertiva, liderazgo con propósito y trabajo en equipo.
8. Ahondar en la importancia de las relaciones conscientes





9. Desarrollar conocimientos aplicados de herramientas como el Storytelling y el enseñar con cuentos como arma poderosa de persuasión.

IV. CONTENIDO PROGRAMÁTICO

En el curso se desarrollarán los siguientes temas:

Tema 1: Autoliderazgo y retrospectión

- El autoliderazgo como la base del buen liderazgo y gestión gerencial.
- Los patrones de la personalidad.
- La retrospectión como medio de mejora personal
- La inteligencia emocional
- El Corazón del Cambio (The Hearth of Change)
 - El modelo SER-HACER-TENER (ver-sentir-cambiar)

Tema 2: Autogerencia

- Centrarse en lo valioso
- Mi modelo de negocio personal
- El Storytelling como herramienta de persuasión

Tema 3: La Gerencia de la felicidad

- El diseño de la felicidad
- Personas felices, organizaciones felices

Tema 4: Programación Neurolingüística (PNL)

- La comunicación asertiva
- Accesos oculares y estados emocionales
- El rapport, el calibrage y la escucha activa





Tema 5: Mindfulness

- La atención plena.
- Liderazgo y empresas conscientes

Tema 6: Construir una cultura de alto desempeño

- La cultura organizacional sana y sostenible para construir la ventaja competitiva.
- Simulaciones y juegos de rol.

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

- a. El personal docente y la población estudiantil desarrollarán las clases dentro de un ambiente de **tolerancia, respeto y comunicación asertiva**. El profesor 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 curso se impartirá bajo la modalidad indicada en la información general del curso. Independientemente de la modalidad, se utilizará como entorno oficial del curso la plataforma institucional “Mediación Virtual” para poner a disposición de los estudiantes los materiales (lecturas, videos, entre otros), realizar foros virtuales, recibir tareas, trabajos individuales y grupales y realizar comunicados formales del curso. De manera complementaria puede utilizarse alguna otra plataforma virtual para facilitar la interacción del profesor y los estudiantes durante el horario de lecciones y de atención de consultas. Dichas plataformas no sustituyen total ni parcialmente el uso de la plataforma institucional.





- c. El curso se desarrollará bajo un proceso de enseñanza aprendizaje bajo el enfoque constructivista donde el 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. En ese sentido, los estudiantes deberán leer con antelación las lecturas y materiales asignados para cada sesión e investigar por cuenta propia, con el objetivo de fundamentar y orientar la discusión hacia la aplicación de los conceptos y teorías en la práctica empresarial.
- d. Se promoverá tanto el trabajo individual como colaborativo, donde se desarrolle el análisis crítico y las habilidades de comunicación verbal, escrita. Además, se busca 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.
- e. **Es responsabilidad del estudiante “ponerse al día” con las actividades y evaluables que queden pendientes para clases posteriores.**
- f. Los entregables presentados por los estudiantes deberán de tomar en cuenta y reflejar los siguientes aspectos:
- g. Evidencia de una adecuada investigación y preparación.
- h. Profundidad y amplitud en el análisis y en la reflexión
- i. Capacidad de síntesis y uso adecuado de las habilidades de comunicación.
- j. Buena presentación gráfica. Cero errores gramaticales y de ortografía.
- k. Como parte de las lecturas de apoyo a los temas que se desarrollan en cada clase, se utilizarán 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 realizan en idioma español.
- l. A discreción del docente es posible realizar la grabación de las clases virtuales sincrónicas en formatos de audio y video, en cuyo caso el personal docente lo indicará en cada sesión, con la finalidad de que los estudiantes decidan si desean o no ingresar a la sesión con su audio y video.
- m. Objetivos de los aspectos metodológicos

Fomentar el aprendizaje colaborativo.





Comprender y aplicar los conceptos teóricos clave.

Afianzar la capacidad de investigación, tanto bibliográfica como de campo.

Fortalecer las competencias de trabajo en equipo y comunicación.

Fomentar el desarrollo del pensamiento crítico y la generación de “insights” empresariales y organizacionales como insumo para la toma de decisiones.

Fortalecer la comprensión de materiales técnicos en otro idioma.

n. Objetivos de las competencias Éticas

Fomentar el respeto entre los compañeros, en la relación profesor-estudiante y demás miembros de la comunidad universitaria.

Fortalecer la responsabilidad en el cumplimiento de tareas y compromisos.

Alentar procesos de toma de decisiones que contribuyan al consumo responsable y el desarrollo sostenible

VI. SISTEMA DE EVALUACIÓN (RÚBRICA)

Rubro	%	Contenido
1. Asignaciones, actividades, o dinámicas llevadas a cabo en clase	40%	Ver Cronograma
2. Estudio de casos de alta gerencia	10%	Ver Cronograma
3. Asignaciones, simulaciones o actividades grupales	35 %	Ver Cronograma
4. Podcast sobre temas de Alta Gerencia	15%	Ver Cronograma
NOTA	100%	

NOTAS ACLARATORIAS:

No se repetirán evaluaciones, actividades o dinámicas, a excepción de los casos justificados conforme lo establecido por la normativa universitaria según el Art. 24 del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil.





El estudiante que obtenga una nota final del curso 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.

1. Asignaciones, actividades o dinámicas llevadas a cabo en clase (40%)

Se llevarán a cabo **6 asignaciones individuales y/o en pareja** con la siguiente ponderación y aclaración.

- a) -Luces y sombras de la personalidad (5 puntos): Actividad sujeta a criterio del profesor
- b) -Ejercicio de retrospectiva: línea de la vida, rueda de la vida, declaración de propósito (10 puntos): Ver documento sobre Ejercicio de Retrospección
- c) Construcción de mi modelo de negocio personal (5 puntos): Business model.
- d) Ejercicio práctico de Storytelling (10 puntos): Actividad sujeta a criterio del profesor
- e) -Práctica sobre Autogestión (5 puntos): Documento sobre práctica sobre Autogestión
- f) -Escucha activa y accesos oculares (5 puntos): Actividad sujeta a criterio del profesor

2. Estudio de casos de alta gerencia (10%):

El estudiante llevará a cabo un análisis en profundidad (incluye investigación adicional) sobre un caso real de Alta Gerencia. El profesor asignará un caso que contendrá un posible problema, una posible solución y una necesaria discusión de los resultados obtenidos. El material de apoyo será enviado con anterioridad a los estudiantes y estos deberán preparar un análisis en clase que contenga una descripción detallada del caso, un resumen de los principales hallazgos, los aprendizajes y las conclusiones o soluciones. Tendrán 30 minutos para el análisis y luego se procederá a una discusión en plenaria sobre los principales eventos de cada caso.

3. Asignaciones grupales

Las asignaciones o actividades grupales tienen un valor del 35% y contienen una autoevaluación sobre la participación colectiva que será evaluada al final de cada actividad mediante la siguiente rúbrica de evaluación. Esta rúbrica debe completarse entre todos los integrantes del equipo y presentarse una para cada integrante:





Rúbrica de Evaluación Participación en trabajos y actividades grupales			
Nombre de la persona estudiante _____			
Criterios por evaluar	2 puntos Acorde con lo solicitado	1 punto Parcialmente acorde con lo Solicitado	0 puntos No cumplen con lo Solicitado
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.			
Total			

a. Asignaciones grupales:

Se llevarán a cabo **3 asignaciones grupales** con la siguiente ponderación y aclaración.

- 1) -El Poder del ahora (10 puntos): Actividad sujeta a criterio del profesor
- 2) -El corazón del cambio: Ver, sentir, cambiar (10 puntos): Actividad sujeta a criterio del profesor
- 3) -Las Fábulas Gerenciales (15 puntos):

La primera parte contiene un cuento sobre animales: Los animales elegidos fueron aquellos con características similares al directivo que se describe. El cuento de animales utiliza un escenario fantástico con lenguaje descriptivo, diseñado para ayudar a la visualización interna.

La segunda parte es un caso de estudio basado en problemas de la vida real a los que se enfrentan muchos gerentes en sus tareas cotidianas. La historia gerencial entra más dentro del género del "caso de estudio", y ha sido escrita en un estilo realista y creíble, adecuado a la enseñanza práctica. Los mensajes de cada





cuento son similares, pero los dos formatos distintos asegurarán que el significado subyacente sea interpretado por la mayoría de las audiencias

La tercera parte discute lineamientos que podrían ser utilizados a fin de superar las deficiencias gerenciales descritas en las dos primeras partes. Cuando se utilizan narraciones en un taller, se puede usar una mezcla de dos tipos a fin de asegurar un impacto máximo.

Indicaciones:

Se asignará 1 fábula gerencial a cada grupo de trabajo, las cuales se expondrán en clase por medio de una presentación o herramienta didáctica apropiada. Tendrán tiempo un máximo de 30 minutos. Cada fábula contiene 3 elementos que deberán ser expuestos al resto de compañeros:

- ✓ Cuento de un animal (como recurso Lúdico)
- ✓ Caso Gerencial de estudio equivalente (relacionada con el cuento)
- ✓ Puntos de Aprendizaje más importante (Descripción de los directivos, Tips y Pensamientos relacionados del Cuento)

4. Podcast sobre temas de Alta Gerencia (15%)

- g) Los estudiantes conformarán equipos de trabajo de cinco estudiantes máximo para realizar un podcast durante el semestre. Se espera que los estudiantes interioricen los conceptos teóricos de su interés, y que lo desarrollen mediante un episodio de 10-15 minutos, donde todos los integrantes del grupo participen. Puede ser mediante una entrevista a una persona que sea referente en temas de Alta Gerencia (**recomendado**), o el desarrollo de un tema concreto, de forma atractiva. Los grupos deberán investigar sobre el proceso y técnicas para elaborar un podcast.

a. Avance #1: Propuesta de podcast 5%

1. Integrantes del grupo, con nombre y número de carné.
2. Temática del podcast.
3. En caso de tener invitados en el podcast, indicar el nombre y una breve descripción de la experiencia que lo acredita como referente
4. Descripción del contenido del podcast (al menos un párrafo).
5. Bibliografía para el contenido del podcast (al menos cinco referencias con estilo APA).
6. Guión del podcast. Ej. intro, outro, preguntas, contenido.
7. Plataforma para grabar y editar el podcast.
8. Fechas en que realizarán la producción y edición.





b. Presentación del podcast 10%

1. Todos los podcasts se escucharán durante la clase final con los estudiantes presentes.
2. La duración máxima deberá ser de 10 a 15 minutos, incluyendo el inicio y cierre.





VII. CRONOGRAMA: Del 11/08/2025 al 29/11/2025

SEMANA	FECHA	TEMA	Materiales/Actividades
1	Del 11 al 17 de Agosto	Presentación del Curso	Motivación y presentación del programa del curso. Orientación metodológica. Abordaje inicial de la temática del curso. <u>Análisis y discusión:</u> Video motivacional, La U de la vida/diseña tu año +El Príncipe. Nicolás Maquiavelo.
2	Del 18 al 24 de Agosto	Autoliderazgo y retrospección	<u>Lecturas:</u> +Patrones de la personalidad: Luces y sombras + El Poder del ahora <u>Actividad:</u> Ejercicio individual sobre luces y sombras de la personalidad
3	Del 25 al 31 de Agosto	Autoliderazgo y retrospección	<u>Lectura:</u> + El Eneagrama + El Poder del ahora <u>Actividad:</u> Mi modelo de negocio personal Continuación de la presentación del ejercicio individual sobre luces y sombras de la personalidad
4	Del 01 al 07 de Setiembre	Autoliderazgo y retrospección	<u>Lecturas:</u> + El poder del ahora <u>Actividades:</u> Presentación grupal sobre El Poder del ahora Análisis y preparación de las pautas del corazón del cambio * Repaso de las indicaciones sobre la actividad de Hearth of Change.
5	Del 08 al 14 de Setiembre	Autoliderazgo y retrospección	<u>Lecturas:</u> + The Hearth of Change <u>Actividades</u> Presentación: La Línea de la vida (ejercicio individual) Presentación: La Rueda de la vida (ejercicio individual) Presentación: Declaración de Propósito (ejercicio individual)





SEMANA	FECHA	TEMA	Materiales/Actividades
6	Del 15 al 21 de Setiembre	Autogerencia: Centrarse en lo valioso	<u>Actividades</u> Continuación de la presentación de los ejercicios de Introspección y Retrospección: Presentación: La Línea de la vida (ejercicio individual) Presentación: La Rueda de la vida (ejercicio individual) Presentación: Declaración de Propósito (ejercicio individual) Los cuatro acuerdos Miguel Ruiz
7	Del 22 al 28 de Setiembre	Autogerencia: Centrarse en lo valioso	<u>Lecturas:</u> + The Hearth of Change <u>Actividades:</u> Asignación grupal #1: Presentación del modelo SER-HACER-TENER (ver-sentir-cambiar) Presentación grupal sobre Los Cuatro Acuerdos (actividad de reposición, si hubiese estudiantes con la debida justificación)
8	Del 29 de Setiembre al 05 de Octubre	Autogerencia: Centrarse en lo valioso	<u>Actividades:</u> Asignación grupal #2: Presentación del primer avance del Podcast sobre temas de Alta Gerencia
9	Del 06 al 12 de Octubre	Autogerencia: Gerencia de la Felicidad	<u>Lectura:</u> + El pensamiento sistémico + Inteligencia Emocional Daniel Goleman + Diseña tu felicidad, Paul Dolan + How will you measure your life? Clayton Christensen + Ego is the enemy of Good Leadership. Rasmus Hougaard <u>Actividades:</u> Análisis y discusión del Documental titulado "Happy" Discusión sobre el concepto de felicidad Análisis en clase del video: Carrera de ratas Discusión sobre el concepto de éxito Entrega de los casos de éxito de Alta Gerencia para su posterior presentación
10	Del 13 al 19 de	Autogerencia:	<u>Lecturas:</u> + Storytelling: Storyboard





SEMANA	FECHA	TEMA	Materiales/Actividades
	Octubre		+El ABC del Storytelling <u>Actividades:</u> Presentación y análisis de los estudios de caso de Alta Gerencia
11	Del 20 al 26 Octubre	Autogerencia: Storytelling como herramienta de persuasión.	Definiciones y alcances conceptuales del storytelling <u>Actividades:</u> <u>Actividad:</u> Práctica individual sobre storytelling parte I
12	Del 27 de Octubre al 02 de Noviembre	Autogerencia: Storytelling como herramienta de persuasión.	<u>Actividad:</u> Práctica individual sobre storytelling parte II
13	Del 03 al 09 de Noviembre	Programación Neurolingüística	<u>Lecturas:</u> + Manual de PNL +El proceso de PNL +Accesos oculares y comunicación asertiva + La escucha activa <u>Actividad:</u> Práctica sobre escucha activa (en parejas). Actividad basada en PNL y estados emocionales (en parejas). Ejercicio de Práctica: Concretar una cita
14	Del 10 al 16 de Noviembre	Mindfulness	<u>Lectura:</u> +Mindfulness en la vida cotidiana. Jon Kabat-Zinn + El engagement en el trabajo. <u>Actividad:</u> Análisis grupal de los videos: “Mindfulness y empresas conscientes”





SEMANA	FECHA	TEMA	Materiales/Actividades
			<p>“Mindfulness: El arte de vivir conscientemente” Análisis y discusión sobre el Mindfulness y el Liderazgo consciente</p> <p>* Repaso de las indicaciones sobre las Fábulas Gerenciales</p>
15	Del 17 al 23 de Noviembre	Construir una cultura de alto desempeño: Simulaciones y juegos de rol	<p><u>Lecturas:</u> + La cultura como ventaja competitiva. Meehan, Gadiesh, Hori + El liderazgo y la cultura organizacional. Edgar Schein. + ¿Trabajas en una empresa sana o tóxica? Patrick Lencioni</p> <p><u>Actividad grupal:</u> Presentación de las Fábulas Gerenciales</p>
16	Del 24 al 30 de Noviembre	Evaluación Final	<u>Actividad grupal:</u> Presentación Podcast sobre temas de Alta Gerencia
17	Del 01 al 07 de Diciembre	Entrega de promedios	
17	Del 01 al 07 de Diciembre	Examen de ampliación	





Anexo 1
Distribución de las sesiones por Sede según modalidad^{1/}

Table with 2 columns: Semana (1-16) and Sedes (Rodrigo Facio-Occidente- Pacifico). Rows show alternating virtual and presencial sessions.

1/ El grado de virtualidad y presencialidad según la modalidad se establece en la Resolución VD-11502-2020.

2/ Se trabajará 100% de forma asincrónica mediante el entorno en Mediación Virtual, para cumplir los objetivos de aprendizaje de la semana.





UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

EAN

Escuela de
**Administración de
Negocios**



2511-9180 / 2511-9188



www.ean.ucr.ac.cr



negocios@ucr.ac.cr



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





UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

EAN

Escuela de
**Administración de
Negocios**



2511-9180 / 2511-9188



www.ean.ucr.ac.cr



negocios@ucr.ac.cr



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





VIII. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía del curso:

- Zenger, John & Stinnett, Kathleen. (2013). *El Coach Extraordinario*. Barcelona: Profit Editorial.
- Christensen, Clayton M. (2010). *How Will Measure Your Life*. Boston: Harvard Business Review.
- Hougaard, Rasmus & Carter, Jackeline. (2018). *Ego Is The Enemy of Good Leadership*. Boston: Harvard Business Review.
- Lecturas varias indicadas en el cronograma
- Hammel, Gary. (2012). *Lo que importa ahora*. Colombia: Editorial Norma.
- Hammel, Gary. (2008). *El Futuro de la Administración*. Colombia: Editorial Norma.
- Hesselbein, Frances y Shrader Alan (Compiladores). (2012). *De líder a líder*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Kotler, Philip, Caslione John A. *Caótica: Administración y Marketing en épocas de caos*. Colombia: Editorial Norma.



¡Para proteger el ambiente, no imprima este documento si no es necesario!

