



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

EAN

Escuela de
**Administración de
Negocios**

Programa de Curso

PC-0212 GERENCIA Y LIDERAZGO PARA CONTADORES

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 PC-0212 GERENCIA Y LIDERAZGO PARA CONTADORES¹ I CICLO 2023

I. DATOS DEL CURSO

Carrera (s):	Contaduría Pública		
Curso del V ciclo del Plan de Estudios	Requisitos: DN-0101 o PC-0170		
Requisitos:	No aplica		
Co-requisitos	3		
Créditos	3		
Horas de teoría:	3 horas	Horas de práctica:	0 horas
		Horas de laboratorio:	0 horas

II. INFORMACIÓN DEL PROFESORADO

Grupo	Docente	Clases	Modalidad ²	Aula ³	Consulta ⁴
RODRIGO FACIO					
01	Daniel Jiménez Montero	J: 7:00 a 9:50	Bajo virtual	204 AU	J: 10:00 a 11:50
02	Roy Campos Retana*	J:13:00 a 15:50	Bajo virtual	204 AU	J: 16:00 a 17:30
03	Marta Molina Lobo	J: 13:00 a 15:50	Bajo virtual	205 AU	J: 16:00 a 17:30
04	Gabriela Gamboa	J:19 a 21:50	Bajo virtual	442 CE	J: 17:00 a 18:30
SEDES Y RECINTOS					
31	Rosa Julia Cerdas González	J: 13:00 a 15:50	Bajo virtual	007	J: 16:00 a 17:30
01	Miguel A. Chavarría Chaves	M: 13:00 a 15:50	Bajo virtual	009	M: 16:00 a 17:30
01	Guido Salas Navarrete	K: 16:00 a 18:50	Bajo virtual	003	K: 19:00 a 20:30
01	Carlos Carranza Villalobos	V: 8:00 a 10:50	Bajo virtual	001	J: 17:00 a 18:30

(*) *Coordinador del curso*

¹ Fecha de actualización: 7 de marzo de 2023.

² El grado de virtualidad y presencialidad se establece en la Resolución VD-11502-2020: Alto Virtual 75% (virtual y 25% presencial), Bajo Virtual (75% presencial y 25% virtual), Bimodal (50% virtual y 50% presencial), Virtual (100% virtual) y Presencial (100% presencial).

³ En algunos casos cuando la modalidad es Virtual o Alto Virtual no hay aulas previamente asignadas. La persona docente comunicará oportunamente el aula de las sesiones presenciales

⁴ La atención de las consultas a estudiantes se realiza de forma presencial y/o virtual, de acuerdo con la modalidad del curso, sin embargo a solicitud del estudiante y previo acuerdo con la persona docente, se podrán atender consultas por otro medio y en otro día u hora para cada caso particular, dentro del marco de la normativa de la Universidad de Costa Rica.





III. DESCRIPCIÓN DEL CURSO

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

Las empresas hoy día buscan profesionales en contabilidad integrales, que cuenten con la debida preparación técnica y manejo de normativas internacionales (US GAAP, NIIF, NIC, US GAAS, PCAOB), así como habilidades esenciales 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 del estudiantado de contabilidad 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 al alumnado 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 preparada en las áreas técnicas de este curso, alguien con las actitudes de un emprendedor, con sentido de la ética y de 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.

IV. OBJETIVO GENERAL

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

V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Integrar la ética y la responsabilidad social en el análisis del contenido programático del curso.
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.

VI. CONTENIDO PROGRAMÁTICO

En el curso se desarrollarán los siguientes temas:

TEMA 1- Liderazgo personal.

- 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.
- Diseño de la organización.
- Balance familia-trabajo y la diversidad en la empresa.





VII. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1. 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.
2. El curso se impartirá bajo la modalidad virtual o presencial según lo indicado en la información general del programa. Se utilizará la plataforma institucional Mediación Virtual como medio oficial para poner a disposición de los estudiantes todos los materiales, comunicados, recibir asignaciones y cualquier otro de los entregables que se evalúan en el curso. Los grupos que se imparten bajo la modalidad Virtual pueden utilizar alguna otra plataforma complementaria para facilitar la interacción entre la persona docente y el estudiando, durante el horario de lecciones y la atención de consultas. Dichas plataformas no sustituyen total ni parcialmente el uso de la plataforma oficial.
3. Se incentivará tanto la participación individual como grupal de forma sincrónica como asincrónica⁵, donde se desarrolle el análisis crítico y las habilidades de comunicación verbal, escrita y el trabajo colaborativo. Además, se buscará 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.
4. El docente contará con diversas estrategias didácticas de carácter sincrónico y asincrónico, para lograr involucrar al estudiante en la construcción del proceso de aprendizaje. Dichas estrategias implican que los estudiantes se preparen con la lectura y análisis del material indicado en el programa del curso y con materiales adicionales asignados. Asimismo, se requiere que investigue por su propia cuenta (videos, notas técnicas, lecturas, entre otros), que le permitan participar activamente y enriquecer la lección. Se tomará en consideración la participación individual y grupal.
5. El curso se impartirá bajo la modalidad indicada en la información general del curso. Se utilizará la plataforma institucional Mediación Virtual como medio oficial para poner a disposición de los estudiantes todos los materiales, comunicados, recibir asignaciones y cualquier otro de los entregables que se evalúan en el curso. Se podrá utilizar alguna otra plataforma complementaria para facilitar la interacción entre la persona docente y el estudiando, durante el horario de lecciones y la atención de consultas sin que ésta sustituya total ni parcialmente el uso de la plataforma oficial. Las personas estudiantes deberán de velar en la medida de sus posibilidades por recibir las lecciones en un ambiente que le permita recibir sus lecciones en un ambiente propicio para su mayor beneficio académico.
6. Es posible realizar la grabación de las clases virtuales sincrónicas en formatos de audio y video, en cuyo caso el docente lo deberá indicar al inicio de cada sesión, con la finalidad de que el estudiantado decida si desean o no ingresar a la sesión con su audio y/o video.
7. 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, con el objetivo de fortalecer la comprensión de lectura en este idioma. Debido a que en los grupos hay personas estudiantes con diferente nivel.

Objetivos de los aspectos metodológicos:

1. Fomentar el aprendizaje colaborativo.

⁵ Según la Resolución VD-11489-2020, "...el docente podrá utilizar estrategias de carácter sincrónico, mediante la convergencia espacial y temporal de las personas participantes del curso; o bien, de carácter asincrónico, cuando la interacción de las personas participantes está marcada por la divergencia espacio-temporal."





2. Procurar los procesos de reflexión personal.
3. Potenciar las habilidades del estudiantado, 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. 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.
6. Realizar trabajos de investigación con una estructura básica, mediante estrategias tales como: diseño de proyectos de investigación; diseño y aplicación de estrategias metodológicas y de instrumentos de investigación (guías de observación, encuestas, entrevistas, grupos focales, entre otros); análisis y presentación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de investigación; revisión y análisis de informes de investigación, trabajos finales de graduación, memorias de congresos o seminarios, entre otros; lectura y análisis o elaboración de ensayos científicos.
7. Fortalecer la comprensión de materiales técnicos en otro idioma.

Objetivos de las competencias éticas

1. Fomentar el respeto entre el alumnado, en la relación profesorado-estudiantado 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.

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

Rubro	Contenido	Porcentaje
1. Proyecto de investigación (tres avances y presentación grupales)	Ver cronograma	30%
2. Ejercicio de desarrollo de habilidades de liderazgo (dos entregables)	Ver cronograma	20%
4. Tareas y participación en clase (incluye proyecto colaborativo)	Ver cronograma	30%
5. Exámenes cortos (dos pruebas cortas)	Ver cronograma	20%
NOTA		100%

Notas aclaratorias de la evaluación:

- a. Los estudiantes con una nota igual a 6.5 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.
- b. No se repetirán evaluaciones, a excepción de los casos justificados conforme lo establecido por la normativa universitaria según el Art. 24 del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil.





1. Proyecto de investigación 30%.

El estudiantado conformará equipos de trabajo de cinco estudiantes máximo para realizar un proyecto de investigación durante el semestre. Se espera que los estudiantes interioricen los conceptos y teoría de su interés, y que lo visualicen dentro del giro ordinario de una empresa u organización, pública o privada, grande o pequeña. Si es muy grande, convendrá enfocarse en una unidad de negocios. El sistema de evaluación es el siguiente:

a. Propuesta de investigación 5%

1. Integrantes del grupo, con nombre y número de carné.
2. Antecedentes de la empresa: nombre y descripción breve del giro ordinario de la organización, y su tamaño.
3. Objetivo general de la investigación.
4. Objetivos específicos de la investigación (máximo tres).

b. Primer avance 5%

Además de los puntos 1, 2, 3 y 4

5. Propuesta metodológica de la investigación: modo en que se abordarán los objetivos. Por ejemplo,
 - a. Elaboración de guías de entrevistas (bastan dos o tres entrevistas virtuales).
 - b. Nombres y contacto de al menos dos personas a entrevistar en la empresa.
6. Marco teórico o fundamentación conceptual para la elaboración del proyecto.

c. Segundo avance 10%

Además de los puntos 1, 2, 3, 4, 5 y 6

7. Análisis de la información recopilada.
8. Conclusiones y aprendizajes obtenidos.
9. Referencias bibliográficas.

d. Presentación del proyecto 10%

- La duración de la presentación deberá ser de 10 minutos máximo por equipo, y se recomienda hacerla mediante la grabación de un video para prever inconvenientes técnicos.
- Habrá un tiempo máximo de 15 minutos para preguntas por parte del docente y los estudiantes.
- Al menos un alumno de cada equipo deberá realizar una pregunta o comentario al grupo que expone.

La persona docente podrá seleccionar y limitar a su criterio los temas de trabajo final según las sugerencias del estudiantado. Por ejemplo:

- a) Diagnóstico y desarrollo de un plan de gestión del liderazgo para una organización.





- b) Diversos métodos para medir la cultura de liderazgo en una organización.
- c) Diseño una propuesta integral para la organización y puesta en marcha de un proceso de desarrollo de personal en la organización.
- d) Recolección y análisis evidencias empíricas sobre la relación entre liderazgo y el desempeño corporativo de PYMES.
- e) Herramientas para la gestión de equipos de alto rendimiento en entornos de cambio.
- f) Tendencias, oportunidades y desafíos gerenciales a raíz de la pandemia.
- g) Elaborar un ensayo científico sobre liderazgo gerencial, o algún tema pertinente.
- h) Otro tema afín al curso.

Para mayores detalles mire la “*Guía para el proyecto de investigación (trabajo de campo)*”. En ella podrá ver también las rúbricas de coevaluación sugeridas para los grupos de trabajo.

2. Ejercicio de desarrollo de habilidades de liderazgo 20%.

La literatura asignada durante las sesiones semanales contiene una serie de ejercicios y diagnósticos que facilitan el conocimiento personal. Su ejecución es responsabilidad exclusiva del estudiantado. Dichos ejercicios servirán de base para integrar la teoría a la práctica de su vida personal y laboral. Para ayudar al alumnado en esta aplicación de los conceptos a su realidad particular, se realizará un ejercicio de desarrollo de destrezas de liderazgo, el cual se dividirá en tres entregas, con la siguiente estructura y composición porcentual, *la cual suma 20% de la nota.*

a. Primer entregable 10%

- Al menos *la mitad de las autoevaluaciones* de los capítulos 1, 2, 3 y 9 del libro Lussier & Achua.
- Reflexión sobre las lecciones aprendidas en esas autoevaluaciones (brecha).
- Identificar y justificar una habilidad que constituya una oportunidad de mejora.
- Proponer un plan de acción para mejorar en esa habilidad a lo largo del semestre.

b. Segundo entregable 10%

- Al menos *la mitad de las autoevaluaciones* de los capítulos 5, 6, 8, 10, 11 del libro Lussier & Achua.
- Reflexión sobre las lecciones aprendidas en esas autoevaluaciones (brecha).
- Identificar y justificar una segunda habilidad que constituya una oportunidad de mejora.
- Proponer un plan de acción para mejorar en esa habilidad a lo largo del semestre.

Cada entregable deberá consistir en un trabajo escrito de cinco páginas máximo, sobre las habilidades de liderazgo, su autodiagnóstico y el respectivo plan de acción, tomando las herramientas del libro. Si el alumnado lo desea, luego de cada entregable podrá pedir retroalimentación a la persona docente para que le ayude a mejorar en estos aspectos, a modo de acompañamiento personal o profesional. Esto se aplicará en las horas de consulta, según los lineamientos indicados al inicio de este documento.





Para mayores detalles mire el documento “Ejercicio de desarrollo de habilidades de liderazgo”. En ella podrá ver una guía completa para elaborar este entregable.

3. Tareas y participación en clase (incluye proyecto colaborativo)

a. Tareas y otros trabajos 10%

El estudiantado debe 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, y quedará a criterio del profesorado si recibirlas después de esa fecha, con una nota máxima del 50% original. Se asignarán al menos cinco tareas a lo largo del curso. El profesorado puede acudir a diversas maneras de evaluar ese conocimiento. Por ejemplo:

- **Lecturas individuales.** El alumnado deberá estudiar con antelación las lecturas asignadas para cada sesión. De algunas lecturas el profesorado pedirá informes. Por ejemplo, se programarán *foros de Mediación Virtual*, para generar una discusión en clase, basada en la aplicación de un concepto teórico a la realidad de su organización. En el programa están previstos dos foros virtuales.
- **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.** El estudiantado deberá 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. Se ofrecerá una lectura en inglés.

b. Participación en clase 10%

El alumnado 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 personal 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:

- **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 se puedan analizar la situación a fondo y sugerir cursos alternativos de acción. El caso se analiza primero 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.

De ordinario, el contenido de una sesión semanal estará basado en las siguientes actividades fundamentales:

- **Clase magistral**, impartida por el profesor, reflexionando los principales contenidos teóricos de las lecturas asignadas para la sesión en mención.
- **Trabajo en equipos**, realizados por los estudiantes, tomando como base el material asignado según el cronograma de actividades.

c. Proyecto colaborativo 10%





Una colaboración es una relación mutuamente beneficiosa y claramente definida, desarrollada por dos o más personas u organizaciones, con el propósito de lograr metas comunes. Bajo la estrategia de aprendizaje basado en proyectos (Project Based Learning, o PBL en inglés), cada grupo desarrollará un evento relacionado con los temas del curso, en el cual se verán implicados todos y cada uno de los integrantes del grupo. Bajo la guía del profesorado, trabajarán de manera cooperativa, comprometida, y fuertemente sincronizada para lograr una experiencia de aprendizaje única y creativa. Para ello se asignarán tiempos de trabajo en clase y fuera de ella.

4. Exámenes cortos 20%.

Se realizarán dos exámenes cortos, cuya duración oscilará 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 registrarán según el Art. 24 del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil. 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.

IX. CRONOGRAMA

#	SEMANA	PRIMERA PARTE: LIDERAZGO PERSONAL
1	13 de marzo al 19 marzo	<p><u>Contenidos: Programa del curso</u></p> <p><u>Presencial:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Se explican en detalle las características del curso, metodología, evaluación y guía de trabajos en grupo. - Mini caso: Robin Hood <p><u>Asincrónico (tarea previa a la clase):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Acceder al aula virtual en Mediación Virtual.
2	20 de marzo al 26 marzo	<p><u>Contenidos: ¿Quién es un líder y qué habilidades necesita? Rasgos y ética.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición de liderazgo y características claves. - La personalidad de los líderes. - Actitudes que afectan el liderazgo <p><u>Presencial:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Discusión grupal Mini caso: Apple. - Explicación de algunos contenidos del capítulo 1 y 2. <p><u>Asincrónico (tarea previa a la clase):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lussier & Achua, Cap. 1 y 2: leer capítulo y ver video/resumen. - Resolver Mini caso: Apple (individual). - Resolver los tests elegidos de los capítulos 1 y 2 (individual). <p>Entrega de la propuesta del proyecto de investigación (en grupo)</p>





3	27 de marzo al 2 de abril	<p>Contenidos: Conductas y motivación. Liderazgo carismático y transformacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La ejemplaridad de los líderes y sus conductas. - Motivación de los equipos y seguidores. - Energía y emociones en el liderazgo. - Pros y contras los diferentes tipos de liderazgo. - Auto evaluaciones sobre estilos de liderazgo. <p>Presencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Explicación de algunos contenidos del Cap. 3. y Cap. 9. - Discusión grupal Mini caso: Ursula Burns en Xerox. <p>Asincrónico (tarea previa a la clase):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lussier & Achua, Cap. 3 y Cap 9: leer capítulo y ver video/resumen. - Resolver Mini caso: Ursula Burns en Xerox (grupal). - Resolver los tests elegidos de capítulos 3 y 9 (individual). <p style="text-align: center;">Foro virtual sobre la 1ª lectura en inglés: How will you measure your life? (C. Christensen)</p>
	3 de abril al 9 de abril	SEMANA SANTA
SEGUNDA PARTE: LIDERAZGO EN EQUIPO		
4	10 de abril al 16 de abril	<p>Contenidos: Influencia. Comunicación, coaching y resolución de conflictos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Influencia de los líderes. Conceptos de poder y su alcance. - Creación de redes y negociación. Tácticas de influencia. - Auto evaluaciones sobre poder político. - Envío y manejo de comunicaciones. - Manejo de conflictos. Retroalimentación. <p>Presencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Discusión grupal Mini caso: Jobs negocia por email. - Explicación de algunos contenidos del Cap. 5. y Cap. 6. <p>Asincrónico (tarea previa a la clase):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lussier & Achua, Cap. 5 y Cap. 6: leer capítulo y ver video/resumen. - Resolver Mini caso: Netflix (grupal). - Resolver los tests elegidos de capítulos 5 y 6 (individual).
5	17 de abril al 23 de abril	<p>Contenidos: Equipos de alto desempeño. Cultura, ética y diversidad en la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los equipos en las organizaciones. - Manejo de reuniones en equipos auto administrados. - Evaluaciones del equipo de trabajo y su creatividad. - Los comportamientos colectivos en una organización. - Valores, códigos de conducta e integridad. - Promoción de la diversidad en la empresa. <p>Presencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Explicación de algunos contenidos del Cap. 8. y Cap. 10. - Dinámica grupal: La Isla (grupal). <p>Asincrónico (tarea previa a la clase):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lussier & Achua, Cap. 8 y Cap. 10: leer capítulo y ver video/resumen. - Resolver los tests elegidos de capítulos 8 y 10 (individual). <p style="text-align: center;">1er entregable: ejercicio de habilidades de liderazgo</p>





6	24 de abril al 30 de abril	<p>Contenidos: Estrategia y manejo del cambio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Declaración de la visión y la misión de la organización. - Gestión del cambio e implementación de la estrategia. - La resistencia al cambio. <p>Virtual (o sincrónica):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Discusión grupal Mini caso: Nike. - Explicación de algunos contenidos del Cap. 11. <p>Asincrónico (tarea previa a la clase):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lussier & Achua, Cap. 11: leer capítulo y ver video/resumen. - Resolver Mini caso: Nike. - Resolver los tests elegidos del capítulo 11 (individual). <p>SEMANA UNIVERSITARIA (no se pueden aplicar evaluaciones de ningún tipo)</p>
7	1º de mayo al 7 de mayo	<p>Primera actividad de cátedra virtual (sincrónica) – 6:00pm</p> <p>Entrega 1er avance del proyecto de investigación</p>
TERCERA PARTE: GERENCIA EN LA EMPRESA.		
8	8 de mayo al 14 de mayo	<p>Presencial:</p> <p><i>Inicio de coordinación del proyecto colaborativo. Trabajan en grupos pequeños y con toda la clase, bajo la supervisión del profesorado. Se coordinan para organizar el evento.</i></p>
9	15 de mayo al 21 mayo	<p>Contenidos: Los administradores y la administración.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qué es la administración. - Principales funciones gerenciales. - Niveles y habilidades de los gerentes. - Retos de la administración en un entorno global. <p>Presencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dinámica grupal: Conflictos en la estación. - Explicación de algunos contenidos del Cap. 1. - Tiempo para trabajo colaborativo en la organización del evento grupal. <p>Asincrónico (tarea previa a la clase):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jones & George, Cap. 1: leer capítulo y ver video/resumen. <p>Foro virtual sobre la 2ª lectura en inglés: Leadership Level 5 (J. Collins)</p>
10	22 de mayo al 28 mayo	<p>Virtual (o sincrónico): Primer examen corto.</p> <p>Se evaluarán los cap. 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9, 10, 11 de Lussier & Achua.</p>





11	29 de mayo al 4 de junio	<p><u>Contenidos: La evolución del pensamiento administrativo.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Principales teorías de la administración en la historia. - Efectos del ambiente externo en esas teorías. - Los cambios en la administración y las empresas. <p><u>Presencial:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Explicación de algunos contenidos del Cap. 2. - Tiempo para trabajo colaborativo en la organización del evento grupal. <p><u>Asincrónico (tarea previa a la clase):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Jones & George, Cap. 2: leer capítulo y ver video/resumen. <p>2^{do} entregable: ejercicio de habilidades de liderazgo</p>
12	5 de junio al 11 de junio	<p><u>Contenidos: El gerente como planificador y estratega. Estructura organizacional.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración y formulación de estrategias concretas. - Principales estrategias competitivas. - Medios más eficaces para implementar las estrategias. - Diseño de la estructura organizacional. - Agrupamiento de tareas en puestos. - Agrupamiento por funciones y divisiones. <p><u>Presencial:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Explicación de algunos contenidos del Cap. 8 y Cap. 10. - Tiempo para trabajo colaborativo en la organización del evento grupal. <p><u>Asincrónico (tarea previa a la clase):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Jones & George, Cap. 8 y Cap. 10: leer capítulo y ver video/resumen.
13	12 de junio al 18 junio	<p>Evento organizado por cada grupo (presencial). <i>En el horario de cada grupo</i></p>
14	19 de junio al 25 junio	<p><u>Virtual (o sincrónico): Segundo examen corto.</u> Se evaluarán los Cap. 8, 10 y 11 de Lussier & Achua; y los Cap. 1 y 2 de Jones & George.</p>
15	26 de junio al 2 de julio	<p><u>Asincrónico (tarea previa a la clase):</u> Entregar 2º avance proyecto investigación</p> <p><u>Presencial:</u> Presentación del proyecto investigación: 1ª mitad del grupo.</p>
16	3 de julio al 9 de julio	<p><u>Presencial:</u> Presentación del proyecto investigación: 2ª mitad del grupo.</p>
17	10 de julio al 16 de julio	<p><u>Virtual (o sincrónico):</u> Examen de ampliación. Examen de reposición. Entrega de notas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se evaluará toda la materia del curso.





X. 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. (2019). *Administración Contemporánea*. 10ª ed., México. McGraw Hill.

Bibliografía complementaria:

Bateman, T. S., & Snell, S. (2009). *Administración: liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. 8ª ed. McGraw Hill.

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.

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. 3ª ed. McGraw Hill.

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.

Fundación Drucker. (2002). *De Líder a Líder: Selección de Artículos de la Revista de la Fundación Drucker*. Ediciones Granica SA.

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.

Rodríguez, D. (2018). *Ticas sin miedo: 27 historias de mujeres sobresalientes*. Edición Kindle.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13ª ed. México. Prentice-Hall.

Robles, B. (2011). *La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico*. Cuicuilco, 18(52), 39-49.

Thompson A., Strickland A., Gamble, J. (2015). *Administración estratégica: textos y casos*. 19ª ed. McGraw Hill Interamericana.

Waterman Jr, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business horizons*, 23(3), 14-26.





Yukl, G. (2008). Liderazgo en las organizaciones. PrenticeHall.

Zenger, J. H., & Stinnett, K. (2013). *El coach extraordinario: cómo los mejores líderes ayudan a crecer a los demás*. Profit Editorial

Zenger, J. H., & Folkman, J. (2012). *El líder extraordinario*. Profit Editorial.

Lecturas en inglés:

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.

XI. INFORMACIÓN DE CONTACTO DEL PROFESORADO

SEDE RODRIGO FACIO		
GR	Docente	Correo
01	Daniel Jiménez Montero	daniel.jimenez@ucr.ac.cr
02	Roy Campos Retana*	roy.camposretana@ucr.ac.cr
03	Marta Molina Lobo	molinamart@gmail.com
04	Gabriela Gamboa	gabycocr@hotmail.com
SEDES Y RECINTOS REGIONALES		
31	Rosa Julia Cerdas González, Recinto de Guápiles	rosa.cerdas@ucr.ac.cr
01	Miguel Ángel Chavarría Chaves, Sede del Caribe PC	miguel.chavarriachaves@ucr.ac.cr
01	Guido Salas Navarrete, Recinto de Santa Cruz	guido.salas@ucr.ac.cr
01	Carlos Carranza Villalobos, Sede del Atlántico, Turrialba	carlos.carranza@ucr.ac.cr

(*) *Coordinador del curso*

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





XII. ANEXO

Distribución de las sesiones según modalidad⁶

Sesión	Semana	Todos los grupos
1	Del 13 de marzo al 19 de marzo	Presencial
2	Del 20 de marzo al 26 de marzo	Presencial
3	Del 27 de marzo al 2 de abril	Presencial
--	Del 3 de abril al 9 de abril	Semana Santa
4	Del 10 de abril al 16 de abril	Presencial
5	Del 17 de abril al 23 de abril	Presencial
6	Del 24 de abril al 30 de abril (Semana U)	Virtual
7	Del 1º de mayo al 7 de mayo	Virtual
8	Del 8 de mayo al 14 de mayo	Presencial
9	Del 15 de mayo al 21 de mayo	Presencial
10	Del 22 de mayo al 28 de mayo (1º examen)	Virtual
11	Del 29 de mayo al 4 de junio	Presencial
12	Del 5 de junio al 11 de junio	Presencial
13	Del 12 de junio al 18 de junio	Presencial
14	Del 19 de junio al 25 de junio (2º examen)	Virtual
15	Del 26 de junio al 2 de julio	Presencial
16	Del 3 de julio al 9 de julio	Presencial
17	Del 10 de julio al 16 de julio (Examen Ampliación)	Virtual

⁶ Según la Resolución VD-11489-2020, "...el docente podrá utilizar estrategias de carácter sincrónico, mediante la convergencia espacial y temporal de las personas participantes del curso; o bien, de carácter asincrónico, cuando la interacción de las personas participantes está marcada por la divergencia espacio-temporal."

