



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
I CICLO 2021

DATOS DEL CURSO

Carrera (s): Dirección de Empresas

Curso Optativo 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:	horas	Horas de laboratorio:	horas
-------------------------	---------	---------------------------	-------	------------------------------	-------

GR	Docente	Horario	Aula	Horario de Atención*
SEDE RODRIGO FACIO				
01	Dr. Paul Masis Solano	J: 19 a 21:50	Mediación Virtual	K:17 a 18:30
SEDE GUANACASTE				
01	MBA Luís Ricardo Borbón Azofeifa	M:17 a 19:50	Mediación Virtual	M:15 a 16:30
SEDE OCCIDENTE				
01	M.Sc. Oscar Abellán Villegas	J:18 a 20:50	Mediación Virtual	J:14 a 15:30
SEDE CARIBE				
01	MBA Marvin De La O	J:17 a 19:50	Mediación Virtual	J:20 a 21:30

*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

El eje sobre el que gira el curso es el desarrollo de las competencias directivas para mejorar el proceso de inserción y desarrollo profesional del estudiante en un mercado laboral de alta competitividad. Alta gerencia hace mención a la tarea del gerente en la toma de decisiones vitales: aquellas que inciden significativamente en el rumbo y supervivencia de la empresa en el largo plazo.

Se busca que la persona profesional de 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

Reflexionar y brindar herramientas para mejorar las competencias directivas que requiere un gerente, para enfrentar los retos en el contexto actual de la gestión empresarial.

III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Comprender la importancia y el impacto del desarrollo de las habilidades blandas para el desarrollo del talento individual y de los equipos en las organizaciones.
2. Desarrollar las destrezas básicas de un proceso inicial de coaching a partir de la ontología y la retrospección.
3. Reflexionar sobre las prácticas empresariales éticas y de responsabilidad social estratégica en el contexto contemporáneo.
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.

IV. CONTENIDO PROGRAMÁTICO

En el curso se desarrollarán los siguientes temas:

Tema 1: Enfoque: Centrarse en lo valioso

La Programación Neurolingüística para la toma de decisiones empresariales y la comunicación con sentido.

Comunicación eficaz a través del rapport, los accesos oculares y la detección de estados emocionales.

Las creencias limitantes.

Tema 2: Auto-gerencia.

El autoliderazgo como la base del buen liderazgo y gestión gerencial

Tema 3: Coaching.

Fundamentos del coaching: habilidades y herramientas iniciales para un proceso de Coach.

Tema 4: La Atención Plena (Mindfulness).

La conciencia plena y las empresas conscientes.

Tema 5: Organizaciones Positivas. La Gerencia de la Felicidad

La plenitud de los colaboradores en la empresa.

Tema 6: Construir una cultura de alto desempeño

Una cultura sana y sostenible para construir la ventaja competitiva.

Tema 7: Tema Estrategia y Sociedad





Responsabilidad social estratégica y los modelos de valor compartido y triple utilidad.

Tema 8: Ética, Valores y Carácter

Una ética activa que se construye con los valores personales y la formación de carácter.

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 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 curso se desarrollará bajo un proceso de enseñanza aprendizaje bajo el enfoque constructivista donde el docente actuará como un facilitador del proceso de aprendizaje del estudiantado, 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. Se incentivará tanto la participación individual como grupal donde se desarrolle el análisis crítico y las habilidades de comunicación verbal, escrita y el trabajo colaborativo. 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.
- d. Se utilizarán lecturas en idioma inglés en algunos temas, con el objetivo de mejorar la comprensión de lectura en este idioma. Debido a que en los grupos hay estudiantes con diferente nivel lingüístico, los reportes, presentaciones o discusiones para revisar la comprensión del material leído, se realizan en idioma español.
- e. El curso se impartirá bajo la modalidad virtual, mediante el uso de la plataforma institucional “Mediación Virtual”. Dicha plataforma constituye el entorno oficial del curso para poner a disposición de los estudiantes los materiales (lecturas, videos, entre otros), realizar foros virtuales, recibir tareas, trabajos individuales y grupales, exámenes y para realizar los 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 oficial.
- f. Es posible realizar la grabación de las clases virtuales sincrónicas en formatos de audio y video, en cuyo caso el profesor(a) 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.





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.

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

Rubro	Porcentaje
1. Participación	30%
1.a. Participación Individual 15%	
1.b. Grupal 15%	
2. Ensayos y guías de participación	20%
3. Proyecto individual de Coaching	30%
4. Foros	20%
NOTA	100%

1. Participación en el curso 30%

El docente contará con diversas estrategias didácticas de carácter sincrónico y asincrónico¹, para lograr involucrar al estudiante en la construcción del proceso de aprendizaje. Dichas estrategias implican que los estudiantes se preparen

¹ 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 espaciotemporal.”





con la lectura y análisis del material indicado en el programa del curso y con material adicional asignado por el profesor y 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:

1.a. Participación individual 15%: dentro de este rubro se tomará en consideración el grado de involucramiento del estudiante en el curso, observado a lo largo del ciclo lectivo. Se espera que el estudiante participe de manera activa, lo cual quiere decir que contribuya al enriquecimiento del curso mediante la elaboración de preguntas pertinentes, el compartir diversos puntos de vista, ejemplos de aplicación u opiniones debidamente fundamentados con la teoría objeto de estudio y relacionados con la temática en discusión. Las contribuciones del estudiante pueden ser verbales o por escrito y pueden realizarse de manera tanto sincrónica como asincrónica, de acuerdo con el tipo de actividades solicitadas por el profesor(a).

Como parte de este rubro de la nota se tomarán en consideración la elaboración de cuatro las guías de participación las cuales tendrán un valor de 2% cada una para un total de 8%: previo a la clase, el estudiante entrega en Mediación Virtual un documento con una extensión mínima de dos y máxima de tres páginas, en el cual realiza un resumen de las ideas y conceptos que considera de mayor importancia y al menos cinco aportes a la clase (ideas, reflexiones, asuntos que desean profundizar o contrastes con otros autores, etc).

El restante 7% del porcentaje de la participación individual, se evaluará de acuerdo con el desempeño del estudiante observado a lo largo del ciclo lectivo con base en la siguiente rúbrica de evaluación:

Rúbrica de Evaluación Participación Individual			
Criterios a evaluar	2,5 puntos Acorde con lo solicitado	1,25 punto Parcialmente acorde con lo solicitado	0 puntos No cumple con lo solicitado
1- Participa en las actividades individuales sincrónicas y asincrónicas.			
2- Evidencia preparación con el esquema de lecturas y demás materiales del curso, mediante preguntas pertinentes relacionadas con el tema objeto de la discusión, comentarios y opiniones técnicamente fundamentados por la teoría del objeto de estudio del curso.			
3- Realiza contribuciones que enriquecen el curso como por ejemplo aporte de material adicional, aportes verbales sobre puntos de vista de otros autores a los indicados en la bibliografía del curso, casos y ejemplos concretos de aplicación de la materia, entre otros.			





4- Sus intervenciones demuestran interés y respeto por el punto de vista de sus pares y del profesor(a).			
Subtotal			

1.b. Participación grupal 15%: se estimulará la reflexión y el trabajo colaborativo en equipos de trabajo de máximo cinco estudiantes, mediante diversas estrategias que se podrán implementar tanto de manera sincrónica como asincrónica, como, por ejemplo: preguntas de análisis, discusión de lecturas y videos, identificación de conceptos claves, entre otros.

Los equipos de trabajo serán conformados por el profesor(a) de manera aleatoria y se rotarán en cada sesión de trabajo. Al final de cada actividad grupal, el equipo debe entregar un documento en la plataforma Mediación Virtual, con el contenido solicitado por el profesor(a). Este documento debe incluir la siguiente evaluación grupal para cada uno de los integrantes del equipo:

Rúbrica de Evaluación Participación grupal			
Nombre del estudiante _____			
Carné _____		Nota _____ (suma de los subtotales)	
Criterios a evaluar	2 puntos Acorde con lo solicitado	1 punto Parcialmente acorde con lo solicitado	0 puntos No cumple 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 la el desarrollo de la asignación.			
Subtotal			





2. Ensayos 20%

El estudiante deberá realizar dos ensayos con una extensión de tres páginas, sobre los temas y en las fechas indicados en el programa, con un valor de 10% cada uno. Cada ensayo se evaluará según la siguiente rúbrica:

Rúbrica de Evaluación de Ensayos			
Criterio (puntos)	2 puntos Acorde con lo solicitado	1 punto Parcialmente acorde con lo solicitado	0 puntos No cumple con lo solicitado
1. Presentación oportuna (en el tiempo solicitado)			
2. Extensión del ensayo			
3. Los argumentos e ideas se presentan de manera coherente y ordenada de forma tal que el facilita el entendimiento y despierta el interés del lector.			
4. Cuenta con al menos cuatro referencias bibliográficas de actualidad y al menos una de éstas debe ser en inglés.			
5. Cumple con las reglas gramaticales, ortográficas y las Normas APA			

3. Proyecto práctico de Coaching 30%

Desarrollar las destrezas básicas de un proceso inicial de coaching a partir de la ontología y la retrospección. El estudiante inicia por un análisis de su ser interior y posteriormente lo aplica con un coachee. Para esos efectos se utilizarán las herramientas y técnicas brindadas en el curso.

El estudiante debe presentar dos reportes con un valor de 15% cada uno, de acuerdo con la guía que le facilitará al profesor(a), en las fechas indicadas en el cronograma. El primer reporte corresponde a su proceso de autoanálisis y el segundo corresponde al proceso de ayuda al coachee.

4. Foros 20%

Se realizarán dos foros de manera asincrónicas, sobre el tema y en la fecha indicados en el cronograma, con un valor de 10% cada uno. La participación se evaluará con base en la siguiente rúbrica:





Rúbrica de Evaluación Foros			
Criterios a evaluar	2,5 puntos Acorde con lo solicitado	1,25 puntos Parcialmente acorde con lo solicitado	0 puntos No cumple con lo solicitado
1- Realiza la intervención principal solicitada de manera oportuna (en el tiempo solicitado), argumentada y con reflexión crítica.			
2- Realiza la intervención adicional solicitada (réplica a un compañero), de manera oportuna (en el tiempo solicitado), argumentada y con reflexión crítica.			
3- Evita ser redundante, más bien es conciso y utiliza un lenguaje preciso, claro, oportuno y respetuoso, acorde con el contexto del foro.			
4- Hace un uso correcto de la gramática y la ortografía			
Subtotal			

VII. CRONOGRAMA

SESIÓN	SEMANA	Materiales/Actividades
1	05 al 10 de abril	<p>INTRODUCCIÓN AL CURSO</p> <p>+Motivación y presentación del curso. +Presentación del programa y metodología del curso +Abordaje inicial de la temática del curso</p>
2	12 al 17 de abril	<p>TEMA 1. CENTRARSE EN LO VALIOSO</p> <p>+Abordaje de la temática de la sesión</p> <p><u>Lecturas:</u> + Los Cuatro Acuerdos. Dr. Miguel Ruiz.</p> <p><u>Actividad:</u> Trabajo de reflexión y discusión grupal</p>





SESIÓN	SEMANA	Materiales/Actividades
3	19 al 24 de abril	<p>TEMA 2. AUTOGERENCIA</p> <p>+ Abordaje de la temática de la sesión</p> <p><u>Lecturas:</u></p> <p>+How will you measure your life? Clayton Christensen</p> <p>+ Ego is the enemy of Good Leadership. Rasmus Hougaard</p> <p><u>Actividad:</u></p> <p>+Aplicación en grupos, de la Guía de Participación #1</p> <p><u>Entrega:</u> Guía de Participación Individual #1: Accesos Oculares y detección de Estados Emocionales</p>
4	26 de abril al 1 de mayo	<p>TEMA 3. COACHING (INICIO)</p> <p>+ Introducción al coaching</p> <p>+Herramientas a aplicar para el Proyecto Práctico de Coaching.</p> <p><u>Lecturas:</u></p> <p>+ Coaching para la transformación personal (Muradep, Lidia). Cap. 1</p> <p>+El Coach Extraordinario (Zenger & Stinnett). Cap 1</p> <p><u>Actividad:</u> Conversatorio sobre los aprendizajes y conclusiones del ensayo 1.</p> <p><u>Entrega:</u> ENSAYO 1. Práctica y Fundamentos del Coaching</p>
6	3 al 8 de mayo	<p>TEMA 4. ATENCIÓN PLENA (“MINDFULNESS”)</p> <p>+Abordaje de la temática de la sesión</p> <p><u>Lectura:</u> Mindfulness en la vida cotidiana. Jon Kabat-Zinn</p> <p><u>Actividades:</u></p> <p>+Ejercicios de atención plena</p> <p>+Discusión grupal sobre los alcances y beneficios de la atención plena.</p>
		<p>TEMA 5. ORGANIZACIONES POSITIVAS Y GERENCIA DE LA FELICIDAD</p>
7	10 al 15 de mayo	<p>+Abordaje de la temática de la sesión</p> <p><u>Lecturas:</u></p> <p>+El engagement en el trabajo. M. Salanova y W. Schaufeli</p> <p>+ Documental “Happy” – Netflix / Youtube</p> <p><u>Actividad:</u> trabajo de reflexión y discusión grupal.</p>





SESIÓN	SEMANA	Materiales/Actividades
8	17 al 22 de mayo	<p>SESIÓN ASINCRÓNICA</p> <p>+Video Conferencia “Organizaciones Positivas”.</p> <p>Expositor: Por definir</p> <p>FORO ASINCRÓNICO: Tema por definir</p> <p><u>Entrega:</u> INFORME 1 DEL PROYECTO PRÁCTICO DE COACHING</p>
TEMA 3. COACHING (CONTINUACIÓN)		
9	24 al 29 de mayo	<p>+Abordaje de la temática de la sesión</p> <p><u>Lecturas:</u></p> <p>+Desarrollo de Competencias de Mentoring y Coaching. Beatriz Valderrama</p> <p>+ El Coach Extraordinario (Zenger & Stinnett). Caps 4, 6, 7</p> <p><u>Actividades:</u></p> <p>+Ejercicio de Escucha</p> <p>+Aplicación en grupos, de la Guía de Participación #2</p> <p><u>Entrega:</u> Guía de participación #2</p>
10	31 de mayo al 5 junio	<p>+Abordaje de la temática de la sesión</p> <p><u>Lecturas:</u></p> <p>+El Coach Extraordinario (Zenger & Stinnett). Caps 8, 9, 10</p> <p><u>Actividades:</u></p> <p>+Aplicación en grupos, de la Guía de Participación #3</p> <p>+<u>Entrega:</u> Guía de participación #3</p>
11	7 al 12 de junio	<p>+Abordaje de la temática de la sesión</p> <p><u>Lecturas:</u></p> <p>+El Coach Extraordinario (Zenger & Stinnett). Cap 13,15</p>





SESIÓN	SEMANA	Materiales/Actividades
		<p><u>Actividades:</u></p> <p>+Aplicación en grupos de la Guía de Participación #4</p> <p>+<u>Entrega:</u> Guía de participación #4</p>
12	14 al 19 de junio	<p>+Abordaje de la temática de la sesión</p> <p><u>Actividades:</u></p> <p>+Juego de Roles Coaching</p> <p>+Plenaria Conclusiones y lecciones aprendidas del juego de roles</p>
13	21 al 26 de junio	<p style="text-align: center;">TEMA 6. CONSTRUIR UNA CULTURA DE ALTO DESEMPEÑO</p> <p>+Abordaje de la temática de la sesión</p> <p><u>Lecturas:</u></p> <p>+ La cultura como ventaja competitiva. Meehan, Gadiesh, Hori</p> <p>+ El liderazgo y la cultura organizacional. Edgar Schein.</p> <p>+ ¿Trabajas en una empresa sana o tóxica?. Patrick Lencioni</p> <p><u>Actividad:</u> trabajo de reflexión y discusión grupal</p>
14	28 de junio al 3 de julio	<p style="text-align: center;">SESIÓN ASINCRÓNICA</p> <p style="text-align: center;">TEMA 7. ESTRATEGIA Y SOCIEDAD</p> <p>Video Conferencia Responsabilidad Social Estratégica.</p> <p>Expositor MBA Luis Mastroeni Camacho. BAC Credomatic.</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=E69JYXAnE-4</p> <p>FORO ASINCRÓNICO: Responsabilidad Social Estratégica</p> <p><u>Entrega:</u> ENSAYO 2. Desarrollo Sostenible, Modelo de Valor Compartido y de Triple Utilidad</p>
15	5 al 10 de julio	<p style="text-align: center;">TEMA 8. ÉTICA, VALORES Y CARÁCTER</p> <p>+Abordaje de la temática de la sesión</p> <p>Lecturas:</p> <p>+ ¿Es rentable ser ético? Rafael Termes</p> <p>+ GRIT. El poder de la pasión y la perseverancia. A. Duckworth</p> <p><u>Actividad:</u> Reflexiones y discusión grupal según estrategia indicada por el profesor(a).</p>





SESIÓN	SEMANA	Materiales/Actividades
16	12 al 17 de julio	<p align="center">PROYECTO PRÁCTICO DE COACHING</p> <p><u>Actividad:</u> +Discusión sobre los aprendizajes obtenidos a partir del Proyecto de sesiones de coaching. +Reflexión en grupos, sobre las experiencias y aplicación de los aprendizajes obtenidos del Proyecto de sesiones de coaching, a la vida personal y profesional.</p> <p><u>Entrega:</u> INFORME 2 DEL PROYECTO PRÁCTICO DE COACHING</p>
17	19 al 24 de julio	<p align="center">CIERRE DEL CURSO</p> <p><u>Actividad:</u> Plenaria reflexiones y aprendizajes del curso <u>Entrega:</u> Reflexión sobre fortalezas y oportunidades derivadas a partir de las reflexiones y aprendizajes del curso.</p>
18	26 al 31 de julio	Entrega y revisión de promedios
	26 al 31 de julio	Examen de Ampliación

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Christensen, Clayton M. (2010). How Will Measure Your Life. Boston: Harvard Business Review.
- Hougard, Rasmus & Carter, Jackeline. (2018). Ego Is The Enemy of Good Leadership. Boston: Harvard Business Review.
- Muradel, Lidia (2012). Coaching para la transformación personal. Buenos Aires: Granica
- Zenger, John & Stinnett, Kathleen. (2013). El Coach Extraordinario. Barcelona: Profit Editorial.
- Lecturas varias indicadas en el cronograma

IX. INFORMACIÓN DE CONTACTO DEL PROFESOR(A)

SEDE RODRIGO FACIO		
GR	Docente	Correo
01	Paul Masis Solano	paul.masis@ucr.ac.cr
SEDE GUANACASTE		
01	Luís Ricardo Borbón Azofeifa	luis.borbon@ucr.ac.cr
SEDE OCCIDENTE		
01	Oscar Abellán Villegas	abellan66@hotmail.com
SEDE CARIBE		
01	Marvin De La O	marvin.delao@ucr.ac.cr

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

