Departamento de CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE

DIRECCIÓN GENERAL

CÓDIGO: **1585**

ÁREA:

HORAS DE CLASE				PROFESORES RESPONSABLES
TEÓRICAS		PRÁCTICAS		**Mg. Raúl Fernando Ortiz** **Mg. María Cristina Lagier** **Mg. María Natalia Urriza**
p/semana	p/cuatr.	p/semana	p/cuatr.	
3 (Tres)	48	3 (tres)	48	

ASIGNATURAS CORRELATIVAS PRECEDENTES	
APROBADAS	CURSADAS
Psicosociología de las Organizaciones Macroeconomía Administración General Estudio de Sistemas Administrativos	Administración de Personal

DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS

Descripción

La asignatura consta de dos partes. En la primera se estudia la naturaleza del trabajo directivo y las funciones propias correspondientes a los dos niveles organizacionales que lo integran. En la segunda parte se profundizan las diferentes etapas que conforman el proceso de dirección estratégica.

Objetivos

- Trasmitir, analizar y aplicar los diferentes modelos teóricos y las técnicas propias de la función directiva que favorezcan el desempeño eficiente de la empresa, dentro de un marco de respeto por los valores y la ética, el medio ambiente, el interés público y la sociedad.
- Interiorizar sobre las tareas propias de las áreas funcionales básicas, proporcionando una visión integral de la empresa que les permita lograr no sólo un mejor desempeño en las actividades interdisciplinarias que caracterizan a todas las organizaciones, sino también mejorar la comprensión de los procesos estratégicos que se desarrollan.
- Incorporar la necesidad de gestionar o asesorar observando coherencia entre los propósitos, las políticas y las estrategias, adquiriendo una visión integrada de la dirección.
- Desarrollar conocimientos y habilidades en técnicas de gestión y capacidades de dirección a través de la ejercitación en la toma de decisiones interfuncionales e interorganizacionales.

Departamento de CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE

DIRECCIÓN GENERAL

CÓDIGO: 1585

ÁREA:

CONTRIBUCIÓN AL CAMPO LABORAL Y PROFESIONAL

Esta asignatura busca ubicar a los alumnos en el nivel de conducción de las organizaciones e interiorizarlos tanto de aspectos intrínsecos a la función del directivo, como en el uso de las diferentes herramientas a las que éste apela para el cumplimiento de las tareas que le son propias.

Se intercalan contenidos propios de la filosofía empresaria y de quienes las conducen con otros de naturaleza instrumental, buscando la armonización entre ambos para el logro de los objetivos de la organización y el progreso de la sociedad a la cual se debe.

Todos los temas incluidos son de permanente actualidad y la bibliografía seleccionada es la usual en cursos similares de otras Casas de Estudios.

PROGRAMA SINTÉTICO

Primera Parte	Unidad 1 – La dirección
	Unidad 2 – Instrumentos aplicables a la tarea directiva
	Unidad 3 – Ética y Responsabilidad social empresarial
	Unidad 4 – Gerencia y áreas funcionales
Segunda Parte	Unidad 5 – Dirección estratégica
	Unidad 6 – Análisis estratégico
	Unidad 7 – Elección estratégica
	Unidad 8 – Implantación de la estrategia

Departamento de CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE

DIRECCIÓN GENERAL

CÓDIGO: **1585**

ÁREA:

PROGRAMA ANALÍTICO

PRIMERA PARTE

Unidad I – La dirección

1. Ubicación de la disciplina de estudio. Gobernabilidad y gerencia.

2. Diferentes orientaciones en el estudio de la dirección: la dirección como arte y función social; la dirección como conducción de personas; la dirección como proceso político; la dirección como proceso sujeto a la contingencia; la dirección desde el enfoque histórico; la dirección basada en el conocimiento y la dirección como generadora de valor.

3. El trabajo directivo. Teorías contemporáneas. Características de la tarea. Roles y particularidades. Variables influyentes: nivel organizacional, entorno, sector y puesto de trabajo.

4. Nuevo orden en la realidad del trabajo directivo. Contexto internacional, nacional y regional. Perspectivas.

Unidad II – Instrumentos aplicables a la tarea directiva

5. Los procesos organizacionales de influencia y motivación; información, comunicación y significación.

6. La autoridad, el poder y el liderazgo. Concepto de liderazgo. Diferentes teorías. El líder y el ejercicio del liderazgo. Autoridad. Concepto. Tipos de autoridad. Autoridad y poder. Liderazgo y autoridad. Nuevos enfoques sobre el liderazgo.

7. La negociación. Concepto. Dimensiones de la negociación: dirigir a la organización, dirigir al grupo, dirigir la contraparte y dirigir a los de afuera. Variables claves: poder, información y tiempo. Estilos de negociación: competitivos y cooperativos. Conceptos y características. El método Harvard.

Unidad III – Ética y Responsabilidad Social Empresarial

8. Ética: concepto, dilemas éticos. Criterios para la toma de decisiones éticas. Diferentes teorías: utilitaria, del individualismo, de los derechos morales y de la justicia. Factores que influyen en la toma de decisiones éticas: el administrador, la organización. Códigos de ética.

9. Responsabilidad Social Empresarial: concepto, alcances, perspectivas, factores a favor y en contra de la RSE. Diferentes iniciativas institucionales. Teoría de los stakeholders, mapeo. Proceso de diseño, implantación y evaluación de la RSE: fundamentos, políticas, estrategias, sistemas de evaluación y brechas.

10. Balance Social: conceptos, objetivos y ventajas que supone su utilización. Legislación Nacional y análisis de modelos de diferentes balances sociales. El modelo de balance social como instrumento de la gestión social de la empresa: el modelo OIT-ANDI-CIC. Estructura, condiciones para su uso, metodología para su elaboración e implantación.

11. Informes de sostenibilidad: concepto. Memorias conforme a la Guía GRI (Global Reporting Initiative). Principios que deben observarse en su confección. Contenidos básicos de la memoria. Indicadores de desempeño: diferentes categorías.

Unidad IV – Gerencia y áreas funcionales

12. Gerencia general. La función de dirección. Niveles de dirección. La tarea directiva del gerente general. Las funciones del gerente general: el gerente como estratega, como organizador y como líder. Reglas para el ejercicio de la gerencia.

13. Gerencias funcionales. La delegación de funciones del gerente general. Principales ámbitos de delegación: marketing, operaciones, finanzas y recursos humanos. Conceptos y principales funciones estratégicas y operacionales de cada una de ellas.

14. Gerencia social: concepto y ámbitos de aplicación. Enfoque social y procesos de dirección. Rasgos distintivos de la gerencia social. Gerencia social INDES: concepto, fines y particularidades. Especificidades y problemas que enfrenta la gerencia social. Objetivos y funciones del gerente social; herramientas adrninistrativas que utiliza en el desempeño de su función. Orientaciones y competencias necesarias para ejercer la gerencia social. Perspectivas.

15. Gerencia pública: concepto, características del ambiente que demandan la necesidad de cambio. Componentes de la nueva gerencia pública. Principios guía de la acción modernizadora. Perfil del nuevo gerente público. Limitaciones.

SEGUNDA PARTE

Unidad V - Dirección Estratégica

16. Naturaleza de la estrategia y de las decisiones estratégicas. Etapas del proceso estratégico: análisis estratégico, elección estratégica, implantación de la estrategia. Dirección estratégica y administración estratégica.

17. Patrones de desarrollo estratégico. El desarrollo estratégico como proceso deliberado, como resultado de procesos políticos y culturales o impuesto.

Unidad VI - Análisis estratégico

18. Análisis del entorno: naturaleza del entorno. Auditoria de las fuerzas del entorno: Análisis PEST, diamante de Porter, utilización de escenarios. Entorno competitivo: análisis de las cinco fuerzas competitivas. Identificación de la posición competitiva de la empresa: grupos estratégicos, segmentación del mercado.

19. Recursos, competencia y capacidad estratégica: auditoria de recursos; análisis de las competencias y núcleo de competencias. Benchmarking. Valoración del equilibrio de la organización e identificación de aspectos clave.

20. Expectativas de stakeholders y objetivos de la organización: rol del gobierno corporativo, expectativas de stakeholders, la ética empresarial y el ambiente cultural. Propósito de la organización.

Unidad VII - Elección estratégica

21. Bases de la elección estratégica: propósito y aspiraciones de la organización; bases de la ventaja competitiva; reloj estratégico de Bowman. Desarrollo de la estrategia.

22. Opciones estratégicas: direcciones alternativas para el desarrollo de la estrategia. Métodos alternativos de desarrollo estratégico. Valoración de estrategias: diferentes métodos aplicables para el análisis de la oportunidad, aceptabilidad y factibilidad. Selección de estrategias.

Unidad VIII - Implantación de la estrategia

23. Diseño de la estructura de la organización: tipos de estructura. Diferentes configuraciones. Aplicación a distintos tipos de organizaciones según la estrategia definida.

24. Asignación y control de recursos: configuraciones, planificación y asignación de recursos. Control: la información como recurso clave. Tablero de comando como herramienta integradora del proceso estratégico y el control. Características, ventajas de su utilización. Barreras estratégicas. Proceso de integración estrategia – control. Metodología. Mapas estratégicos.

25. Dirección del cambio estratégico: diferentes tipos de cambio estratégico. Diagnóstico y dirección del proceso de cambio.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

A - Libros

CARDOZO, Alejandro Pablo (coordinador). Administración empresarial. Temas, Buenos Aires, 2003, segunda edición. Capítulo 7.

ETKIN, Jorge. Capital social y valores en la organización sustentable. Granica, Buenos Aires, 2007. Capítulo 5.

ETKIN, Jorge. Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Prentice Hall. Buenos Aires, 2000. Prólogo, capítulo 1, 2, 3,9, 17 y 18.

FISHER, Roger, URY, William y PATTON, Bruce. Si,...de acuerdo. Norma. 1993.

HEIFETZ Ronald. Liderazgo sin respuestas fáciles. Paidos. Barcelona, 1997.

JOHNSON, Gerry y SCHOLES, Kevan. Dirección estratégica. Prentice Hall, Madrid, 2001, 5ta. edición.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia. Gestión 2000, Barcelona, 2001.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard). Gestión 2000, Barcelona, 2000.

MINTZBERG, Henri. La naturaleza del trabajo directivo. Ariel, Barcelona, 2004. Capítulos 1 a 6 e introducción.

ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. Administración. Prentice Hall. 6º edición. México, 2000.

SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica. Norma, Colombia. Capítulo 2.

THOMPSON – STRICKLAND. Dirección y Administración estratégica. Addison – Wesley Iberoamericana, 2006.

VOLPENTESTA, Jorge. Gestión de la RSE. Buyatti, Buenos Aires, 2009.

B – Artículos de Revistas

BASS, Bernard. Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. Revista del Centro de Investigación (Mex), vol. 7, nro. 27, ene/jun 2007.

BRUCH-GHOSHAL. ¡Cuidado con el gerente ocupado! Alta Gerencia, vol. 7, nro. 4, jul/ago 2002.

CREEBBA. Indicadores de Actividad Económica. Edición Especial. Enero 2010. Año XVII. Número 108.

HEIFETZ, Ronald. Los nuevos desafíos. Revista Gestión 1. Volumen 4. Enero-febrero 1999.

C – Artículos en Internet

ALVAREZ, Héctor Felipe. El modelo de la tarea directiva en la Pequeña y mediana empresa. http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/archivo/modelo-de-direccion-de-una-pyme.zip)

CEPEDA ISLAS, Susana. ¿Qué es a Gerencia Pública?. http://www.uvmnet.edu/investigacion/episteme/numero8y9-06/enfoque/a_gerenciap.asp

KLIKSBERG, Bernardo. Hacia una nueva gerencia social eficiente. Algunas cuestiones claves. http://vinculando.org/documentos/gerencia_social.html

KLIKSBERG, Bernardo. Una nueva gerencia pública para la modernización del Estado y afrontar los desafíos de la integración. http://pnfa.org/lecturas/**Gerencia**%20**Publica**%20Nuevos%20**Desafios**.doc

LICHA, Isabel. Las herramientas de la Gerencia Social. http://cdi.mecon.gov.ar/biblio/docelec/dp3769.pdf

LICHA, Isabel. El enfoque de Gerencia Social. http://www.minproteccionsocial.gov.co/pars/library/documents/DocNewsNo16286DocumentNo4412.PDF

KAHANE, Adam. Autoridad *vs* liderezgo. http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=1191#ixzz0cyU19L7f

Symnectis, Balanced Scorecard Collaborative Affiliate - Latin América. Cuadro de mando integral. http://www.cpii.org.ar/resourcenter/data/Que%20es%20el%20Balanced%20ScoreCard-%20Symnectics.pdf

LOPEZ VIÑEGLA, Alfonso. Balanced Scorecard. Universidad de Zaragoza.
http://ciberconta.unizar.es/LECCION/bsc/INICIO.HTML

IV Jornadas Nacionales de Balanced Scorecard. Universidad de Navarra, Murcia, 2005.
http://www.ciberconta.unizar.es/alf/casosbsc/docs/Clinica_Universitaria.pdf

D – Documentos en internet

Directrices de la OCDE
http://www.nebrija.com/nebrija-santander-responsabilidad-social/documentos/lineas_directrices_ocde.pdf

GeoCities. Negociación.
http://www.geocities.com/negoziazion/index.html

Gerencia Social INDES.
http://www.apice.org.co/sdp/Ficha-25.pdf?pageMS=47162&ms=17

Global Compact.
http://www.pactoglobal.org.ar/content.asp?id=3

Guía GRI
http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/415F297B-5289-4160-8B6C-7CC034D5BE52/0/G3_GuidelinesESP.pdf

Ley sobre Balance social y ambiental en la Ciudad Autónoma de Bs. As.
http://www.cedom.gov.ar/es/legislacion/normas/leyes/ley2594.html

Libro Verde
http://www.nebrija.com/nebrija-santander-responsabilidad-social/documentos/libro_verde_ue.pdf

Manual de Balance Social OIT
http://www.angelfire.com/journal2/comunicarse/balance2.pdf

BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA

CHIAVENATO, Idalberto. Administración. Proceso Administrativo. McGraw-Hill, Colombia. Capítulo 13.

DAFT, Richard. Administración. Thomson, 2004, 6ta. edición.

LOPEZ, Andrea. La nueva gestión pública.
http://www.inap.gov.do/images/stories/La_Nueva_Gestion_Publica.pdf

MARTIN Miguel Ángel. Negociación Racional. Ed. Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1994.

REPETTO, Fabián. La gerencia social y el complejo escenario de la política social en América Latina. Introducción. Páginas 15/35.
http://indes.iadb.org/verpub.asp?docNum=18167

SVAMPA, Maristella: La sociedad excluyente. Taurus, Buenos Aires, 2005.

ZAPIOLA Carlos Aldao. La negociación. Ed. Macchi. Buenos Aires, 1990.

Casos prácticos de aplicación de las memorias:
http://www.globalreporting.org/Home/CasosPracticos.htm

CABALLÍN, Romina. Negociación en las organizaciones: estrategia de negociación cuando la contraparte es más poderosa. Tesina de grado. Licenciatura en Administración. Universidad Nacional del Sur. Bahía Blanca, 2001. Biblioteca CEA-UNS.

MODALIDADES DE DICTADO

Semanalmente se dictarán tres clases teórico – prácticas; cada una de ellas estará a cargo de un profesor y un auxiliar. En la página de Internet de la UNS correspondiente a esta asignatura encontrarán el cronograma con la distribución de las clases, así como también las guías teóricas y las actividades prácticas que se desarrollarán.

Dada la ubicación de la asignatura dentro del Plan de Estudios de la carrera, buscamos que la participación de los alumnos sea lo más activa posible, a partir de los conocimientos obtenidos en asignaturas previas, de la experiencia laboral que pudieran tener y de su propia experiencia de vida.

MODALIDADES DEL CURSADO Y DE SU APROBACIÓN

El cursado supone la aprobación de dos exámenes parciales escritos, o sus respectivos complementarios.

Esas evaluaciones se desarrollarán en las fechas que se indicarán el primer día de clase y que figuran en el cronograma del curso.

PROGRAMA DE

DIRECCIÓN GENERAL

CÓDIGO: **1585**

ÁREA:

Previo a cada parcial y/o complementario se indicará el aula y horario en que tendrá lugar la prueba. Además de informarse en clase, se publicará esa novedad en la página de Internet de la UNS correspondiente a esta asignatura.

La clase previa a cada uno de los parciales se destinará a la revisión de los contenidos incluidos en esas evaluaciones.

MODALIDADES DE LA APROBACIÓN FINAL

Los alumnos deberán rendir examen final escrito en las fechas que habilite la cátedra, conforme a la normativa vigente, y que serán publicadas por el Departamento de Ciencias de la Administración. También encontrarán esa información en la página de Internet de la UNS correspondiente a esta asignatura.

OBSERVACIONES, RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

Los alumnos disponen en la página de Internet de la UNS, en el espacio reservado para esta cátedra, la siguiente información:

1. Programa de la asignatura;
2. Cronograma de clases;
3. Aulas y horarios en que se dictan las clases áulicas y de consulta;
4. Trabajos prácticos que se desarrollarán durante el cursado;
5. Guías de todos los contenidos teóricos.

Oportunamente se publicarán las fechas y aulas de las evaluaciones parciales y los resultados de ellas.

VIGENCIA DE ESTE PROGRAMA

AÑO	PROFESOR RESPONSABLE	AÑO	PROFESOR RESPONSABLE
2010	Raúl F. Ortiz		

VISADO

Coordinador Área	Secretario Académico	Director de Departamento
	Esp. (Cra.) DORISA FILIPPINI Secretaria Académica Dpto. Ciencias de la Administración	Mg. (Cta) REGINA DURAN Directora Decana Dpto. Ciencias de la Administración
Fecha:	Fecha:	Fecha: