



Ministerio de Cultura y Educación  
 Universidad Nacional de San Luis  
 Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales  
 Departamento: Ciencias Económicas  
 Área: Administración

(Programa del año 2012)  
 (Programa en trámite de aprobación)  
 (Presentado el 07/05/2012 20:02:41)

### I - Oferta Académica

Materia	Carrera	Plan	Año	Período
Administración Estratégica	Licenciatura en Administración	7/99	2012	2° cuatrimestre

### II - Equipo Docente

Docente	Función	Cargo	Dedicación
PEREYRA, NORMA GLADYS	Prof. Responsable	P.Asoc Exc	40 Hs
PACHECO, ALICIA NOEMI	Prof. Colaborador	P.Adj Exc	40 Hs
ETCHART, NANCY EDITH	Auxiliar de Práctico	A.1ra Exc	40 Hs
GIL, CLAUDIA ALEJANDRA	Auxiliar de Práctico	A.1ra Semi	20 Hs

### III - Características del Curso

Credito Horario Semanal				
Teórico/Práctico	Teóricas	Prácticas de Aula	Práct. de lab/ camp/ Resid/ PIP, etc.	Total
6 Hs	Hs	Hs	Hs	6 Hs

Tipificación	Periodo
A - Teoría con prácticas de aula y campo	2° Cuatrimestre

Duración			
Desde	Hasta	Cantidad de Semanas	Cantidad de Horas
06/08/2012	16/11/2012	15	96

### IV - Fundamentación

El conocimiento de las organizaciones, el análisis de sus partes y su evolución histórica, le han permitido al alumno tener una visión integradora de estas unidades de análisis, alcanzado mediante los contenidos de Introducción a la Administración. Sin embargo las organizaciones para lograr su Misión deben desarrollar el proceso administrativo, el que hoy tiene la particularidad de responder a un enfoque estratégico. Resulta fundamental que el alumno con una mirada estratégica recorra cada una de las etapas del proceso administrativo, logrando captar la complejidad de las organizaciones y proponer soluciones integradoras, no simplistas sino superadoras y factibles a los tiempos actuales. De esta manera el alumno con los conocimientos adquiridos en las siguientes asignaturas podrá ser capaz de hacer un análisis crítico de la realidad y funcionamiento organizativo desde un paradigma total, alejado del paradigma de la simplicidad.

### V - Objetivos / Resultados de Aprendizaje

Los contenidos conceptuales de la asignatura están orientados a identificar y comprender los Procesos Organizacionales: Planificación, Organización, Dirección y Control, como así también aplicar cada uno de ellos en las distintas etapas de la Administración Estratégica: Formulación, Implementación y Evaluación. Esto implica para el alumno generar una mirada estratégica de todos los procesos administrativos, y realizar un análisis de la realidad enmarcada en el contexto local, nacional y latinoamericano. Reconocer y debatir las tendencias actuales en Administración y evaluar su aplicación en las Organizaciones.

## **VI - Contenidos**

### **A. INTRODUCCIÓN**

#### **UNIDAD I**

- 1.La Administración de organizaciones. Importancia, necesidad y proceso.
- 2.Empresa como sistema social.
- 3.Roles, habilidades y niveles gerenciales.
- 4.Los nuevos desafíos de la agenda empresarial: Ética, Responsabilidad Social, Capital Social, Gerencia Social, Desarrollo Sostenible, nuevos actores claves en el mundo empresarial.
- 5.Administración Estratégica. Concepto.
- 6.Proceso de la Administración Estratégica. a) Formulación. b) Implementación. c) Evaluación.

### **B. FORMULACION**

#### **UNIDAD II:**

- 7.Introducción a la Planificación. Su naturaleza e importancia. Horizonte de la Planificación.
- 8.Objetivos y planes: concepto, tipos y jerarquía.
- 9.Planificación Estratégica. Concepto. Etapas.
10. Proceso de Planificación Estratégica. Análisis ambiental o Auditoria externa: concepto; proceso; matrices. Diagnóstico organizacional o Auditoria interna: concepto; proceso; matrices. Decisión: concepto; proceso; matrices (FODA, BCG, etc.) Implementación y Evaluación: Concepto; criterios.
11. La Administración por Objetivos: concepto; pasos.

#### **UNIDAD III:**

- 12.Toma de decisiones: concepto. Principios Heurísticos.
- 13.El Conocimiento del contexto. El Factor limitante.
- 14.Análisis de la Toma de Decisiones: el quien, el que y el cómo de la toma de decisiones.
- 15.Tipos de decisiones.
- 16.Enfoques modernos de la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre.

### **C. IMPLEMENTACION**

#### **UNIDAD IV:**

- 17.El proceso de organizar: concepto e importancia.
- 18.Factores estructurales Básicos.
- 19.Estructuras modernas: estructura matricial, organización por equipos, enfoque en redes. Configuraciones de Mintzberg.
- 20.Dimensiones para el análisis de la estructura organizacional.

#### **UNIDAD V:**

- 21.Sistemas Administrativos. Elementos. Atributos. Funciones.
- 22.Etapas del Análisis de Sistemas: relevamiento, diseño, implementación.
- 23.Técnicas de descripción de Procedimientos Administrativos. Tipos de Diagramas.
- 24.Manual de Procedimientos.

#### **UNIDAD VI:**

- 25.Dirección: concepto. Naturaleza de la función directiva.
- 26.Procesos de la dirección: Motivación, Liderazgo, Comunicación y Toma de Decisiones.
- 27.Cultura Organizacional. Identidad de las organizaciones.
- 28.Cambio Organizacional: paradigma de la simplicidad, paradigma de la complejidad. Desarrollo organizacional.
- 29.Conflicto Organizacional: Concepto. Proceso. Regulación.

### **D. EVALUACION**

#### **UNIDAD VII:**

- 30.Concepto de control. Principios de control. Tipos de control.
- 31.Proceso de Control.
- 32.El control de gestión concebido como un sistema.

33.Herramientas para el control de gestión.

**34.Tablero de control: Concepto, tipos, importancia.**

## **E. ADMINISTRACION Y EMPRESA HOY.**

UNIDAD VIII:

35.Nuevos enfoques de la Administración.

36.Etica. Responsabilidad Social.

## **VII - Plan de Trabajos Prácticos**

La propuesta didáctica de la asignatura parte de la concepción de reconocer al alumno como sujeto activo que construye o reconstruye el conocimiento y al docente como facilitador, guía y organizador de los contenidos y actividades a desarrollar. Desde esta perspectiva la teoría y la práctica se consideran como dos dimensiones de un mismo aspecto. Esto implica que el desarrollo de la asignatura se realizará en clases teórico – prácticas, con activa participación del alumno, recuperando sus conocimientos previos y planteando actividades para la construcción del nuevo conocimiento.

La estrategia didáctica para llevar a cabo esta propuesta consta de las siguientes actividades: Búsqueda bibliográfica, investigación en medios periodísticos, elaboración de informes, análisis de casos y construcción de esquemas y mapas conceptuales. Actividades virtuales.

Realización de un Plan Estratégico de una organización del medio, el cual será guiado por un docente de la asignatura, a través del aula virtual Claroline.

## **VIII - Regimen de Aprobación**

**PROMOCIÓN SIN EXAMEN FINAL:**

La promoción sin examen final se obtendrá de la siguiente manera:

- 1)80 % de asistencia a las clases teórico – prácticas.
- 2)80% de aprobación de actividades virtuales.
- 3)100% de aprobación de los parciales teórico-prácticos, con siete (7) puntos o más. Como medida de excepción tendrán acceso a los exámenes recuperatorios los alumnos que presenten certificado médico visado por Bienestar Estudiantil, dentro de las 24 hs. posteriores al examen parcial.
- 4)Aprobación de la actividad integradora.

El alumno realizará un Plan Estratégico en una organización del medio, el cual será guiado por uno de los docentes de la asignatura.

Régimen de aprobación de la actividad integradora:

- a)Presentaciones parciales en fechas establecidas.
- b)Presentación final en fecha establecida.
- c)Defensa oral.

Observaciones: La Metodología para la realización de la actividad final integradora, será entregada al alumno después del primer parcial.

- 5) Aprobación de examen integrador oral.

**PORMOCIÓN CON EXAMEN FINAL: REGULARES.**

La regularidad de la materia se obtendrá de la siguiente manera:

- 1)70 % de asistencia a las clases teórico – prácticas.
- 2)80% de aprobación de actividades virtuales.
- 3)100% de aprobación de exámenes parciales teórico – prácticos, tres (3), con sus respectivos recuperatorios.
- 4)El alumno que acredite a término su condición de alumno que trabaja, tendrá derecho a un recuperatorio adicional por cada uno de los parciales.
- 5)Aprobación de la actividad integradora.

El alumno realizará un Plan Estratégico en una organización del medio, el cual será guiado por uno de los docentes de la asignatura.

Régimen de aprobación de la actividad integradora:

- a. Presentaciones parciales en fechas establecidas.
- b. Presentación final en fecha establecida.
- c. Defensa oral.

Observaciones: La Metodología para la realización de la actividad final integradora, será entregada al alumno después del primer parcial.

6) Examen final, donde se evalúa toda la asignatura.

#### ALUMNOS LIBRES:

1) Aprobación de la actividad integradora.

El alumno realizará un Plan Estratégico en una organización del medio, el cual será guiado por uno de los docentes de la asignatura.

El mismo deberá ser presentado para su aprobación 15 días antes del examen final, según pautas indicadas al final del presente apartado.

2) Aprobación del examen escrito, en sus dos partes: práctica y teórica.

3) Aprobación del examen oral.

#### ACTIVIDAD INTEGRADORA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

##### INTRODUCCIÓN:

El trabajo consiste en una actividad de planificación estratégica y diseño organizacional, que el alumno realizará en una organización de su elección.

##### OBJETIVOS:

Que los alumnos puedan:

- Aplicar la planificación estratégica en un caso real.
- Integrar conceptos y establecer relaciones entre ellos.
- Demostrar la comprensión de los conceptos.
- Comprender la importancia del análisis estratégico en las organizaciones.

##### TAREAS A DESARROLLAR:

1) Conformar un grupo de 4 personas, elegidos en forma voluntaria e inscribirse en el box 121.

2) Seleccionar una organización del medio de la que puedan obtener la información necesaria para realizar el trabajo. La organización debe tener por lo menos diez integrantes. Entrevista del grupo con el docente tutor.

3) De la organización elegida consignar los siguientes datos: a) Identificación de la Organización: Denominación o razón social; b) Localización. c) Rubro o actividad principal (descripción del proceso productivo o de servicio.); d) Antecedentes: Antigüedad, (realizar un texto explicativo de la historia de esta organización que incluya, año de creación, localización, propietarios, trayectoria); e) Cantidad de empleados.

4) Analizar la Declaración de Visión y Misión de la Organización, tener en cuenta los elementos esenciales. En caso que la organización no la haya declarado formalmente, redactarla, explicando los elementos utilizados. No debe pasar de 200 palabras cada una.

5) Identificar y redactar un Objetivo a Largo Plazo que la organización haya formulado.

6) Realizar Auditoria Externa / Análisis Ambiental: Identificar los Factores Externos Clave o determinantes del éxito, teniendo en cuenta que estos se dividen en: Económicos; Sociales y culturales; Políticos y legales; Tecnológicos y Competitivos. En total no menos de ocho factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas. Construir Matriz EFE.

7) Realizar Auditoria Interna / Diagnóstico Organizacional: Identificar los Factores internos críticos o determinantes del éxito, teniendo en cuenta las áreas funcionales de la organización y el proceso administrativo. En total no menos de ocho factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Construir Matriz EFI.

Indagar si la organización ha adoptado políticas de RSE.

8) Construir Matriz FODA. Formular al menos dos estrategias. Clasificarlas según la propuesta de F. David.

9) Formular al menos dos Políticas y dos Objetivos a corto plazo para la organización.

10) Releva la estructura formal actual, indicar tipo de estructura y representarla gráficamente por medio de un organigrama. Describirla indicando criterios de departamentalización, niveles jerárquicos, tramo de control. Identificar algún mecanismo de coordinación que utilice la organización.

11) Indicar si la organización es descentralizada o centralizada. Fundamentar.

12) Releva algún procedimiento administrativo relevante para la organización. Si la organización lo tiene formalizado representar gráficamente, caso contrario diseñarlo y representar.

- 13) Analizar un proceso de comunicación formal dentro de la organización identificando cada uno de sus elementos. Referir signos de semiótica observados en la organización.
- 14) Redactar Informe Final del trabajo. Presentar trabajo completo.
- 15) Exposición grupal para analizar y discutir con el resto de los alumnos la planificación estratégica realizada en esa organización.

## IX - Bibliografía Básica

- [1] - ALVAREZ Héctor. "ADMINISTRACIÓN". Eudecor. 2003. Córdoba.
- [2] - CHIAVENATO Idalberto. "INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL A LA ADMINISTRACIÓN". Mc Graw Hill. 2006. México
- [3] - DAVID Fred. "CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA". Ed. Prentice Hall. 2008. México.
- [4] - ETKIN Jorge, SCHVARSTEIN Leonardo. "IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES". Paidós. 1989. Buenos Aires.
- [5] - GELI A. y otros. "QUÉ ES ADMINISTRACIÓN". Macchi. 2001. Buenos Aires.
- [6] - HAMPTON David R. "ADMINISTRACIÓN". Ed. Mc Graw Hill. 2001. México.
- [7] - HALL Richard. "ORGANIZACIONES: ESTRUCTURA Y PROCESOS". Ed. Prentice Hall. 1993. México.
- [8] - KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz "ADMINISTRACIÓN". Ed. Mc Graw Hill. 2004. México.
- [9] - MAGDALENA, Fernando G. "SISTEMAS ADMINISTRATIVOS". Ed. Macchi. 1980. Buenos Aires.
- [10] - PEREL Vicente. "ADMINISTRACIÓN PASADO PRESENTE Y FUTURO". Macchi. 1984. Buenos Aires.
- [11] - STONER James A. y FREEMAN E.R. "ADMINISTRACIÓN". Ed. Prentice Hall. 1996. México.
- [12] - SCHVARSTEIN Leonardo. "PSICOLOGÍA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES". Ed. Paidós. 1994. Buenos Aires.
- [13] - SEN A, KLIKSBERG B. "PRIMERO LA GENTE, una mirada desde la ética del desarrollo a los principales problemas del mundo globalizado". Ed. TEMAS 2010. Buenos Aires.
- [14] - SERRA, KASTIKA. "ESTRUCTURAS EMPRESARIAS DINÁMICAS". Ed. Macchi. 1992. Buenos Aires.
- [15] - SOLANA Ricardo F. "ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN" Ediciones: Interoceánicas S.A. 1993. Buenos Aires.

## X - Bibliografía Complementaria

- [1] - ACKOFF R. "UN CONCEPTO DE PLANEACIÓN DE EMPRESAS". Ed. Limusa. 1987.
- [2] - ALVAREZ Hector. "TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES". Eudecor. 1987. Córdoba.
- [3] - BALLVÉ Alberto. "TABLERO DE CONTROL". Macchi. 2000. Buenos Aires.
- [4] - CHIAVENATO Idalberto. "ADMINISTRACIÓN"- PROCESO ADMINISTRATIVO. Ed. Mc Graw Hill. Tercera Edición. 2001. México.
- [5] - DAVID, Keith. "COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO". Ed. Mc Graw Hill. 1999. México.
- [6] - ETKIN Jorge. "SISTEMAS Y ESTRUCTURAS DE ORGANIZACIÓN". Ed. Macchi. 1989. Buenos Aires.
- [7] - ETKIN Jorge. "VIABILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES". Ed. Macchi. 1988. Buenos Aires.
- [8] - FRISCHKNECHT Federico. "ORGANIZACIÓN". Ed. El Ateneo. 1990. Buenos Aires.
- [9] - FULCAO, J. y MAGDALENA, F. "SISTEMAS ADMINISTRATIVOS". Ed. Macchi. 1999. Buenos Aires.
- [10] - GILLI J. "SISTEMAS ADMINISTRATIVOS. TÉCNICAS Y APLICACIONES". Editorial Docencia. 1998. Buenos Aires.
- [11] - HERMIDA, Jorge – SERRA, Roberto y KASTIKA, Eduardo. "ADMINISTRACIÓN & ESTRATEGIA". Ed. Macchi. 1996. Buenos Aires.
- [12] - KASTIKA Eduardo. "DESORGANIZACIÓN CREATIVA, ORGANIZACIÓN INNOVADORA". Ed. Macchi. 1994. Buenos Aires.
- [13] - KLEIN Miguel. "CURSOGRAMAS: TÉCNICAS Y CASOS". Editorial: Macchi. 1993. Buenos Aires.
- [14] - KLIKSBERG Bernardo. "MÁS ÉTICA MÁS DESARROLLO". Editorial emas. 2004. Buenos Aires.
- [15] - MINTZBERG Henry. "LA ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES". Ed. Ariel. 1985. Buenos Aires.
- [16] - MINTZBERG Henry. "DISEÑO DE ORGANIZACIONES EFICIENTES". Ed. El Ateneo. 1991. Buenos Aires.
- [17] - SCHEIN Edgar H. "PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN" 3a. Edición. Ed. Prentice Hall. 1993. México.
- [18] - SCHVARSTEIN Leonardo. "LA INTELIGENCIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES". Ed. Paidós. 2003. Buenos Aires.
- [19] - VICENTE Miguel Ángel. "FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES". Ed. La Ley.

### **XI - Resumen de Objetivos**

Los contenidos conceptuales de la asignatura están orientados a identificar y comprender los Procesos Organizacionales: Planificación, Organización, Dirección y Control, como así también aplicar cada uno de ellos en las distintas etapas de la Administración Estratégica: Formulación, Implementación y Evaluación.

Esto implica para el alumno generar una mirada estratégica de todos los procesos administrativos, y realizar un análisis de la realidad enmarcada en el contexto local, nacional y latinoamericano.

Reconocer y debatir las tendencias actuales en Administración y evaluar su aplicación en las Organizaciones.

### **XII - Resumen del Programa**

La Administración de organizaciones. Importancia, necesidad y proceso. Empresa como sistema social. Roles, habilidades y niveles gerenciales. Los nuevos desafíos de la agenda empresarial: Ética, Responsabilidad Social, Capital Social, Gerencia Social, Desarrollo Sostenible, nuevos actores claves en el mundo empresarial.

Administración Estratégica. Concepto. Proceso de la Administración Estratégica.

Planificación. Su naturaleza e importancia. Horizonte de la Planificación. Objetivos y planes. Planificación Estratégica. Concepto. Etapas. Proceso. Matrices. La Administración por Objetivos: concepto; pasos.

Toma de decisiones: concepto. Principios Heurísticos. El Conocimiento del contexto. El Factor limitante. Análisis de la Toma de Decisiones. Tipos de decisiones. Enfoques modernos de la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre.

El proceso de organizar: concepto e importancia. Factores estructurales Básicos. Estructuras modernas: estructura matricial, organización por equipos, enfoque en redes. Configuraciones de Mintzberg. Dimensiones para el análisis de la estructura organizacional.

Sistemas Administrativos. Elementos. Atributos. Funciones. Etapas del Análisis de Sistemas. Técnicas de descripción de Procedimientos Administrativos. Tipos de Diagramas. Manual de Procedimientos.

Dirección: concepto. Naturaleza de la función directiva. Procesos de la dirección: Motivación, Liderazgo, Comunicación y Toma de Decisiones. Cultura Organizacional. Cambio Organizacional. Desarrollo organizacional. Conflicto Organizacional.

Concepto de control. Principios de control. Tipos de control.

Proceso. El control de gestión concebido como un sistema.

Herramientas para el control de gestión. Tablero de control.

Nuevos enfoques de la Administración. Ética. Responsabilidad Social.

### **XIII - Imprevistos**

### **XIV - Otros**

<b>ELEVACIÓN y APROBACIÓN DE ESTE PROGRAMA</b>	
	<b>Profesor Responsable</b>
Firma:	
Aclaración:	
Fecha:	