

# Programa resolución 080/2017

(con las modificaciones de la RCA 140/2019)

## 1. Identificación

Materia: **Dirección estratégica I**

Carrera: Licenciatura en Administración,

Plan de estudios: Cincuentenario

Año lectivo: **2025**

## 2. Equipo docente y coordinador

Apellido	Nombre	Cargo	Rol	Mail	Curso
Camio	María Isabel	Titular	Coordinadora	<a href="mailto:maria.camio@econ.unicen.edu.ar">maria.camio@econ.unicen.edu.ar</a>	Único
Izquierdo	Silvia	Adjunto	Docente del curso	<a href="mailto:silvia.izquierdo@econ.unicen.edu.ar">silvia.izquierdo@econ.unicen.edu.ar</a>	Único
Díaz Bilotto	Constanza María	Adjunto	Docente del curso	<a href="mailto:constanza.diaz.bilotto@econ.unicen.edu.ar">constanza.diaz.bilotto@econ.unicen.edu.ar</a>	Único
Bricker	Alejandro	Asociado	Docente invitado		Único

## 3. Carga Horaria

4 (cuatro) horas semanales presenciales divididas en 2 (dos) bloques de 2 (dos) horas cada uno, cumplimentando la carga horaria restante con 2 (dos) horas a desarrollarse a través del entorno virtual de manera asincrónica.

## 4. Marco referencial

### 4.1. Ubicación de la Asignatura en el Plan de Estudios

Dirección Estratégica I pertenece al Ciclo Profesional de la carrera de Licenciado en Administración. Se dicta en el cuarto año y en el primer cuatrimestre.

### 4.2. Relación de la Asignatura con materias anteriores, posteriores y simultáneas

Esta asignatura toma conocimientos previos de las asignaturas Administración, Sistemas Administrativos, Comportamiento Organizacional y Sistemas de Información Gerencial.

También se relaciona con conocimientos de la asignatura simultánea "Innovación y Desarrollo".

Los conocimientos de esta materia serán utilizados además en las materias posteriores Dirección Estratégica II y Práctica Profesional.

### 4.3.Contenidos mínimos

Los establecidos en el plan de estudios correspondiente y determinados en la Resolución de Consejo Académico 073/2015.

### 4.4.Conocimientos y habilidades mínimas del alumno que ha de cursar la asignatura

Se espera que al iniciar el curso se cuente con las capacidades previas para el abordaje del fenómeno organizacional desde una perspectiva multidimensional, y que se cuente con los conocimientos básicos acerca del comportamiento de las variables de gestión en las organizaciones.

Se requiere un buen dominio de software para edición de texto y para realización de presentaciones, así como estar familiarizado con el uso de la plataforma Campus Virtual.

### 4.5.Aportes de la Asignatura en la formación del futuro Licenciado en Administración

Esta materia propone el desarrollo de capacidades integrales en las personas para el desarrollo organizacional tanto a nivel de políticas y estrategias como para el diseño de programas de acción efectivos en ese sentido, no solamente con un abordaje técnico sino también analizando el impacto del comportamiento humano integrado en lo racional y lo emocional y desde una perspectiva sistémica que le permita abordar contextos de complejidad.

## 5. Objetivos

### 5.1.Objetivo General

Se espera que el/la estudiante:

Integre y profundice el conocimiento de las variables claves de la dirección estratégica de las organizaciones desde los paradigmas de la complejidad y el aprendizaje organizacional, desarrolle competencias directivas, y habilidades para aplicar herramientas para la gestión de cambios y para la medición del aprendizaje.

### 5.2.Objetivos específicos

Se espera que el/la estudiante:

- Integre y profundice acerca de las variables y elementos claves de la dirección estratégica desde los paradigmas de la complejidad y el aprendizaje organizacional.
- Desarrolle competencias directivas desde las perspectivas cognitiva y emocional.

- Conozca herramientas para resolver problemas y disfunciones, y genere habilidades para realizar diagnósticos y programas de cambio organizacional.
- Sea capaz de aplicar herramientas de medición del aprendizaje organizacional y de la gestión de la innovación organizacional, así como también generar informes a la dirección.

## 6. Propuesta de contenidos

### 6.1. Paradigma de la complejidad y el rol de las competencias directivas.

#### 6.1.1. Complejidad y sistemas:

Complejidad: características y formas de abordaje. Pensamiento sistémico. Ventajas de su utilización en el análisis de la gestión organizacional. Propiedades emergentes. Sistemas simples y complejos. Diagramas sistémicos. Disciplinas de Aprendizaje Sistémico. Arquetipos sistémicos.

#### 6.1.2. Competencias directivas

Competencias de la función directiva. Definición de competencias directivas. Identificación de las competencias relevantes. Niveles de competencias. Competencias directivas socioemocionales. Competencias directivas para un contexto de complejidad. Competencias directivas y modalidades de trabajo.

### 6.2. Creatividad, aprendizaje e Innovación.

#### 6.2.1. Creatividad e innovación a nivel organizacional

Creatividad a nivel individual y grupal. Barreras. Dominios del conocimiento. Design Thinking. Gestión de la innovación y relación con cultura de la innovación. Abordaje preliminar de Design Thinking, Agile y Lean. Modelo de Madurez de la innovación. Introducción a un Modelo de medición de capital intelectual.

#### 6.2.2. Gestión del aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento

Aprendizaje organizacional: concepto, teorías y abordajes. Gestión del conocimiento: enfoques. Identificación, adquisición, desarrollo y distribución del conocimiento. Espiral del conocimiento. Innovación: conceptos y clasificación. Impacto de la tecnología en la gestión del conocimiento y el aprendizaje.

### 6.3. Variables claves de la Dirección Estratégica

#### 6.3.1. Gestión de la cultura organizacional

La cultura corporativa: amplitud y profundidad. Diversidad y cultura. Gestión de la cultura en contextos de trabajo a distancia o híbridos. Cultura y liderazgo.

### 6.3.2. Decisiones. Políticas y estrategias empresarias

Tipo de decisiones. Dimensiones racional, emocional y de sentido de vida. Importancia para el diagnóstico y la toma de decisiones. La dimensión ética en la toma de decisiones directivas. Estrategia y política. Corrientes básicas de pensamiento estratégico. Los elementos de la variable Estrategia. La importancia de la creación de valor en la estrategia organizacional.

### 6.3.3. Gobernabilidad de las organizaciones: Poder – Negociación

Poder y política. Racionalidad administrativa y racionalidad política. Juegos de poder. Conflicto y negociación.

### 6.3.4. Liderazgo

Diferentes abordajes del liderazgo: Teorías y perspectivas. Liderazgo y Poder. Redeficiones del liderazgo a partir de los cambios tecnológicos y la consideración de las diferentes modalidades de trabajo.

### 6.3.5. Comunicación.

Abordajes de la Comunicación. La comunicación en los procesos organizacionales. El rol de la comunicación para la dirección. Competencias conversacionales. Gestión de la comunicación y modalidades de trabajo.

### 6.3.6. Gestión del cambio

El concepto de gestión del cambio. Situaciones de cambio. Paradigmas y abordajes de los procesos de cambio. Factores a tener en cuenta para la gestión sistémica de los procesos de cambio organizacional.

## 6.4. Modelos de gestión y medición del aprendizaje

Medición de los distintos tipos de conocimiento. Medición de intangibles. El capital intelectual. Indicadores de capital intelectual. Modelos de medición. Sistemas del desempeño en innovación. Definición, evaluación e identificación de áreas en las cuales las organizaciones necesitan fomentar el aprendizaje.

## 7. Núcleo central de actividades y/o trabajos prácticos

La propuesta de desarrollo de actividades en la materia resulta compuesta por diferentes tipos de actividades con su respectiva ponderación en la nota final del curso, con dinámicas de resolución/evaluación individual o grupal según el tipo de actividad, y buscando la generación de aprendizaje a partir de problemas. En el apartado siguiente se presentan las actividades, su evaluación y cálculo de las calificaciones finales de acuerdo al régimen al que pueda acceder el alumno.

Actividad	Tipo	Evaluación	Cantidad
1 Prácticos	Grupal	<p>Los trabajos prácticos constan de dos partes. Una destinada a la aplicación conceptual a casos de estudio seleccionados por la cátedra. Otra parte destinada a la práctica de habilidades vinculadas al desarrollo de un diagnóstico a través de entrevistas y protocolos para la observación directa. La finalidad de cada práctico (y por lo tanto su evaluación) es aplicar los conocimientos propios de cada eje temático y, a medida que se avanza en la cursada, integrar con temáticas anteriores.</p> <p>Los trabajos prácticos se evaluarán a través de dos secciones: una primera sección con consignas que se presentan y evalúan en forma oral e individual en las clases presenciales según cronograma.</p> <p>Una segunda sección se entregará por escrito a través de Campus Virtual en forma grupal.</p> <p>Sólo podrán desaprobarse dos prácticos que NO alcancen la nota requerida. La nota mínima para promoción debe ser en promedio 6 (seis).</p>	7
2 Parciales	Individual	2 parciales de acuerdo a lo establecido en los Arts. 22 al 27 de la RCA 080/2017 modificada para la 140/2019.	2

<p><b>3</b> Participación</p>	<p>Individual</p>	<p>Se solicitará o se podrá participar voluntariamente en las clases teórica/práctica o foros. La nota mínima para promoción debe ser 6 (seis).</p> <p>La valorización cualitativa se considerará teniendo en cuenta distintas situaciones y su nivel de ponderación. Se considerará el cumplimiento de actividades y lecturas previas obligatorias, y el nivel de comprensión y aplicación del contenido teórico/ presentación de dudas que demuestren profundidad en la lectura y análisis/aportes que integren contenidos previos.</p>	<p>Las veces que sean requeridas</p>
<p><b>4</b> Seguimiento</p>	<p>Individual</p>	<p>Responder las auto-evaluaciones en Campus Virtual (obligatorio) - Actividad asincrónica.</p>	<p>7</p>
<p><b>5</b> Integrador</p>	<p>Grupal / Individual</p>	<p>Actividad práctica de integración y sistematización de los resultados de la aplicación de los contenidos a los casos realizada en los prácticos. Implica la presentación de un documento escrito y su defensa oral.</p> <p>De acuerdo a lo establecido en los Arts. 24 de la RCA 080/2017 modificada para la 140/2019, quienes obtengan 6 (seis) puntos o más, promoverán la materia.</p>	<p>1</p>
<p><b>6</b> Actividades CV</p>	<p>Grupal/individual</p>	<p>Complementando los temas abordados en clase, se prevé realizar actividades de acceso a través del CV por los alumnos, con extensión estimada de 2hs. semanales para las diferentes unidades según detalle expresado en el punto 7.</p>	

## 8. Condiciones de aprobación de la materia

Todos los prácticos deben aprobarse con nota mayor o igual a 4. Para la promoción de la materia, la nota promedio de los prácticos (incluidas las penalizaciones) deberá ser igual o mayor a 6.

Para el cálculo de la calificación de cada práctico se aplica el Art. 47 de la RCA 080/2017 modificada para la 140/2019. Para el cálculo de la calificación de cada parcial se aplica el Art. 47 de la RCA 080/2017 modificada para la 140/2019.

En caso de cumplir todos los requisitos para la promoción, la nota se calcula como sigue:

NOTA FINAL = 0,30 Parciales + 0,30 Trabajos prácticos + 0,20 (Participación + Seguimiento) + 0,20 Integrador

La participación y el seguimiento se compone por la evaluación respecto de distintas actividades: guías de lectura a corregir en las clases de los lunes, completar las actividades asincrónicas en CV (test de lectura, videos, foros) y participación en clase, corrección de consignas de trabajos prácticos en clase, etc. Las preguntas de las guías de lectura serán además, materia de evaluación para las instancias de integrador/final.

**Los alumnos en condiciones de promocionar la materia y que hayan cumplido todos los requisitos anteriores (1 a 4) acceden a la evaluación integradora.**

Las actividades 1 y 2 deberán ser aprobadas en las condiciones que se establecen precedentemente por los alumnos que hayan quedado en condición regular.

Para los alumnos en condición de regular la nota se calcula como sigue:

NOTA CURSADA = 0,50 Parciales + 0,50 Trabajos prácticos

De no cumplirse las condiciones previstas precedentemente para promocionar o aprobar la cursada, el alumno deberá recursar la asignatura, o se le podrá habilitar la condición de alumno libre de acuerdo a lo previsto en el Art. 26 de la RCA 080/2017 modificada para la 140/2019.

## 9. Contenidos a revalidar

En caso de requerirse una revalidación, se evaluarán en cada caso puntual las diferencias entre los temas vistos en la cursada aprobada y los vigentes.

## 11. Bibliografía

### 11.1. Paradigma de la complejidad y el rol de las competencias directivas.

#### 11.1.1 Complejidad y sistemas

1.1.1. Kofman, F. (2001). Metamanagement, tomo 1. *Buenos Aires*, Granica. Pag. 254-265, 319-324

1.1.2. Senge, P. (2005). *La quinta disciplina en la práctica*. Ediciones Granica SA. Prefacio.

1.1.3. Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Ediciones Granica SA. Cap. 1 y Págs. 463 a 477.

1.1.4. Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. Ra-ma. Caps. 1 y 10.

1.1.5. Battram, A. (2001). *Navegar por la complejidad: Guía básica sobre la teoría de la complejidad en la empresa y la gestión*. Ediciones Granica SA. Págs. 1 a 17, 250 a 259.

1.1.6. Sullivan, T. (2011) Aceptar la complejidad. Harvard Business Review. América Latina.

1.1.7. Nihoul, J., Miralles, F., Penarroja, M. Y Sanabria, J. (2021). *A través de la complejidad de las organizaciones*. Innova Institute. Pág. 2 a 15.

### 11.1.2. Competencias directivas

1.2.1. Cardona, P y García-Lombardía, P. (2011) *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. 5ta ed. IESE Business School. Ediciones Universidad de Navarra S.A., España. Cap. 2 y Págs. 150 a 199.

1.2.2. Segarra, E. Seis competencias clave para hacer frente en un mundo “topsy-turvy”. Harvard Deusto Business Review. 2017.

1.2.3. Almirall, E. Y Vives, L. (2024). *Cómo la tecnología redefinirá el liderazgo y la dirección de empresas*. Harvard Deusto Business Review. Número especial 350. Págs. 1 a 13.

## 11.2. Creatividad, aprendizaje e Innovación.

### 11.2.1 Creatividad e innovación a nivel organizacional

2.1.1. Ahmed, Shepherd, Garza y Garza (2012) *Administración de la Innovación*. Primera edición. Pearson Educación, México. Caps. 2 y 6 (pág. 189-199).

2.1.2. Amabile, T. (1996) *Creatividad e innovación en las organizaciones*. Harvard Business School.

2.1.3. Material de cátedra. Tema: Design Thinking

- Design Thinking (material de base: Alba, A. - 2019).
- Lean vs Agile vs Design Thinking (material de base: Gothelf, J. - 2017).

2.1.4. Material de cátedra. Tema: Innovación

- La empresa innovadora (material de base: Alba, A. – 2019)
- Innovation in a Box (material de base: Alba, A. – 2019).
- Manual de Oslo 2018.

#### BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

2.1.4. ECD/Eurostat (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation*. OECD publishing.

### 11.2.2. Gestión del aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento

2.2.1. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2000). *La empresa creadora de conocimiento*. Gestión del conocimiento, 1-9.

2.2.2. Camio, M., Díaz Bilotto, C., Izquierdo, S. y Álvarez, B. (2020). *Aprendizaje Organizacional: una demarcación conceptual para su medición*. Revista Facultad de Ciencias Económicas. Ed. Neogranadina.

2.2.3. Bueno, E., Del Real, H., Fernández, P., Longo, M., Merino, C., & Murcia, C. (2011). *Modelo Intellectus de medición, gestión e información del capital intelectual*. Nueva versión actualizada, Documento Intellectus, (9/10). 2011. Pág. 15 a 33.

2.2.4 Material de cátedra. Tema: Impacto de la tecnología en la gestión del conocimiento y el aprendizaje (artículos Tiwari, S. P. (2022) y Choudhury, Prithwiraj (2020)) y otros.

#### BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

2.2.5. Tiwari, S. P. (2022). Emerging Technologies: Factors Influencing Knowledge Sharing. World Journal of Educational Research.

2.2.6. Choudhury, Prithwiraj (Raj). (2020). Best practices for all-remote organizations. Harvard Business Review, November-December.

## 11.3. Variables clave para la Dirección Estratégica

### 11.3.1 Gestión de la cultura organizacional

3.1.1 Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Plaza & Janés. Págs. 30-37, 96-119. (BIBLIOGRAFÍA DE NIVELACIÓN)

3.1.2. Maruyama, M. (1998). *Esquemas mentales: gestión en un medio multicultural*. Dolmen Ediciones. Cap. 1.

3.1.3. Camio, M. I. (2012). *Cultura organizacional. Emociones y sentido de vida*. Saarbrücken, Alemania. Editorial Académica Española de AV Akademikerverlag GmbH & Co. KG. Pág. 31-76.

3.1.4. Garcia Morato, M. V. (2012). *Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas*. Fundación Bertelsmann. Club de Excelencia en Sostenibilidad. Madrid-España.

3.1.5. Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI) (2017). *Gestión de las Diversidades en las Organizaciones*. INADI, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos-Presidencia de la Nación. Introducción, Cap. 1-3.

3.1.6. Material de cátedra: Gestión de la cultura organizacional. Aspectos claves e implicancias de las nuevas modalidades de trabajo.

### 11.3.2. Decisiones. Dimensiones: racionalidad - emociones - sentido de vida. Políticas y estrategias empresarias. Ética y responsabilidad social.

3.2.1. Friscknecht, F. (1993), *Dirección Recursiva*, Buenos Aires, El Ateneo, 1993. Págs. 56-69, 90-92, 147-149, 196 y 197.

3.2.2. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Séptima edición. Editorial Pearson. Caps. 1 y 7.

3.2.3. Camio, M. I. (2013). Gestión y emociones, una buena alianza. *Revista del Consejo Profesional de Ciencias Económicas*. Vol. 75 Págs. 35 y 37.

3.2.4. Kofman, F. (2001). Metamanagement, tomo 3. *Buenos Aires*, Ediciones Granica SA, Caps. 22 y 23, Págs. 107-182

3.2.5. Sawaf, C. Y., & Cooper, R. (2006). La inteligencia emocional aplicada al liderazgo ya las organizaciones. *Estados Unidos*. Editorial Norma. Págs XL-XLI, XXXIII-XXXIX y apunte digital de María Isabel Camio.

3.2.6. Heller, M. (n/d) Apuntes de clase de ética Doctorado en Administración UNR.

3.2.7. Fioravante, R. Y Vaccaro, A. (2024). La ética en las decisiones empresariales del futuro. *Harvard Deusto Business Review: Horizonte 2050*. Pág. 64 a 70.

#### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

3.2.8. Hammond, J.; Keeney, R.; y Raiffa, H. (2006) Las trampas ocultas en la toma de decisiones. *Harvard Business Review*.

### 11.3.3. Gobernabilidad de las organizaciones (Poder – Negociación)

- 3.3.1. Settembrino, H. (2013) Administración y poder, en *Administración. Aprender y actuar: Management sistémico para PyMEs*. (Herrsher, E. Editor). Ediciones Granica SA.
- 3.3.2. Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación. Cap. 8.
- 3.3.3. Rodríguez Mansilla, D., & Opazo, M. P. (2008). Comunicaciones de la organización. Págs. 423-440.
- 3.3.4. iEco. (2009) Negociar con resultados. *Serie Pocket Mentor. Harvard Business Press*. Págs. 16-35.

### 11.3.4. Liderazgo

- 3.4.1. Cardona, P y García-Lombardía, P. (2011) *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. IESE Business School. 5ta ed. Ediciones Universidad de Navarra S.A., España. Cap. 3.
- 3.4.2. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más*. Editorial Random House. Caps. 2 al 5 y Apéndice B.
- 3.4.3. Senge, P. (2005). *La quinta disciplina en la práctica*. Ediciones Granica SA. Cap. 18.
- 3.4.4. Senge, P. (2000). *La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Editorial Norma. Págs. 14-25.
- 3.4.5. Camio, M. I.; Di Giano, A. e Izquierdo, S. (2016) *Competencias directivas socioemocionales para el aprendizaje organizacional*. Definiciones y avances presentados en el XXI Encuentro de Red PyMEs, Tandil.
- 3.4.6. Material de cátedra. El rol del liderazgo en las nuevas modalidades de trabajo.

#### BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

- 3.4.7. Bourke, J. y Espedido, A. (2019). *Por qué los líderes inclusivos son buenos para las organizaciones y cómo convertirse en uno de ellos*. Harvard Business Publishing Corporation, Pág. 2 a 5.

### 11.3.5. Comunicación

- 3.5.1. Rodríguez Mansilla, D., & Opazo, M. P. (2008). *Comunicaciones de la organización*. Págs. 160-174 y 195-209.
- 3.5.2. Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Ediciones Granica SA. Introducción, Caps. 2 al 4, Págs. 105-107.
- 3.5.3. Senge, P. (2005). *La quinta disciplina en la práctica*. Ediciones Granica SA. Págs. 252-262.
- 3.5.4. Kofman, F. (2001). *Metamanagement*, tomo 2. Ediciones Granica SA, Buenos Aires, Cap. 9. Págs. 281-291.
- 3.5.5. Material de cátedra. Tema: Comunicación interna y medios digitales.

#### BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

- 3.5.6. Hippeli, B. (2022) Creating a Culture of Accountability and Performance. *Leadership Strategies for the Hybrid Workforce: Best Practices for Fostering Employee Safety and Significance*. Cap 3. Págs. 40 a 49.

### 11.3.6. Gestión del cambio

- 3.6.1 Senge, P. (2000). *La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Editorial Norma. Págs. 27-32.
- 3.6.2. Bertagnini, A. (1998). *Las diagonales del cambio empresario*. Ediciones Macchi, 6. Cap. 6.
- 3.6.3. Bertagnini, A. (2009). *Management: Cómo entenderlo, aplicarlo y aprenderlo*. Pearson. Cap. 5

### 11.3. Modelos de gestión: Medición del aprendizaje y la innovación

- 4.1. Garvin, D. A., Edmondson, A. C. & Gino, F. (2008). ¿Es la suya una organización de aprendizaje? *Harvard Business Review*. R0803H-E.
- 4.2. Bueno, E., Salmador, M. y Merino, C. (2008) Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones. *Estudios de economía aplicada*. 26 (2). 43-64.
- 4.3. Ahmed, Shepherd, Garza y Garza (2012). *Administración de la Innovación*. Primera edición. Pearson Educación, México. Cap. 7.