



Universidad Nacional de
Luján
Departamento de
Ciencias Sociales

LUJÁN, 6 DE SEPTIEMBRE DE 2021

VISTO: La presentación del programa del SEMINARIO "Planificación estratégica" elevado para su aprobación por la Directora de la MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIA; y

CONSIDERANDO:

Que se ajusta a las normas vigentes y no presenta objeciones.

Que corresponde al Departamento de Ciencias Sociales la aprobación del programa presentado.

Que tomó intervención la Comisión Asesora de Investigación y IV Nivel del C.D.D.

Que el Cuerpo trató y aprobó el tema en su sesión ordinaria realizada el día 1° de septiembre de 2021.

Que la presente se dicta en virtud de las atribuciones conferidas por RESHCS-LUJ:0000126-00.

Por ello,

EL CONSEJO DIRECTIVO DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES

D I S P O N E:

ARTÍCULO 1°.- Aprobar el PROGRAMA que se adjunta, correspondiente a la carrera MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIA:

- Denominación: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
- Docente Responsable: Dr. Marcelo ALCAIN
- Vigencia: AÑO 2021.-



Universidad Nacional de
Luján
Departamento de
Ciencias Sociales

LUJÁN, 6 DE SEPTIEMBRE DE 2021

ARTÍCULO 2°.- Regístrese, comuníquese y archívese.-

DISPOSICIÓN DISPCD-CSLUJ:0000229-21

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Eugenia Néspolo".

Dra. Eugenia Néspolo
Secretaria Académica
Depto. de Ciencias Sociales
Universidad Nacional de Luján

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Miguel Angel Nuñez".

Lic. Miguel Angel Nuñez
Presidente Consejo Directivo
Depto. de Ciencias Sociales
Universidad Nacional de Luján

DENOMINACIÓN DE LA ACTIVIDAD: (24511) PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

TIPO DE ACTIVIDAD ACADÉMICA: Seminario

CARRERA: Maestría en Gestión Empresaria

PLAN DE ESTUDIOS: 45.01

DOCENTE RESPONSABLE: Dr. Marcelo Alcain

CARGA HORARIA TOTAL: HORAS SEMANALES: 8hs. - HORAS TOTALES: 88hs.

DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LA CARGA HORARIA:

TEÓRICO: 50% - 44 horas

PRÁCTICA: 50% - 44 horas

PERÍODO DE VIGENCIA DEL PRESENTE PROGRAMA: 2021

CONTENIDOS MÍNIMOS O DESCRIPTORES

- Naturaleza de la Dirección Estratégica.
- Poder y política en las organizaciones
- El proceso estratégico
- Tipos de estrategias
- Gestión del cambio
- Control y revisión de la estrategia
- La dirección y los valores

FUNDAMENTACIÓN, OBJETIVOS, COMPETENCIAS

FUNDAMENTACIÓN

La ciencia y la tecnología, como así también el contexto de las organizaciones varían continuamente y presentan situaciones a partir de las cuales las empresas deben tomar decisiones, generalmente en condiciones de riesgo o incertidumbre.

Así, los profesionales que se desempeñan en este tipo de organizaciones deben desarrollar competencias que tienen que ver con la identificación e incorporación de nuevas metodologías, el diseño de potenciales nuevos escenarios frente a los cuales se debe enfrentar o actuar, y el desarrollo de cursos de acción planificados que permitan diseñar estrategias desde los niveles superiores de las empresas.

Dichos cambios obligan a estos actores a gerenciar no sólo la complejidad sino también las mencionadas situaciones de riesgo y/o incertidumbre, para lo cual deben estar profesionalmente preparados no sólo para diseñar estrategias a largo y mediano plazo y para conformar grupos alineados con los objetivos comunes, como así también con la visión y la misión de las empresas; sino también para resolver conflictos de manera funcional y tomar las mejores decisiones que permitan el desarrollo y competitividad, a partir de su perfeccionamiento personal, capacitación y aplicación de herramientas apropiadas.

El propósito de este seminario es que, con la integración de los temas propuestos, los maestrandos estén en condiciones de lograrlo.

OBJETIVO GENERAL DEL SEMINARIO

Que los maestrandos, a partir de la elaboración de estrategias por parte de los niveles de gobierno de las empresas, sean capaces de efectuar planificaciones que comprometan el andamiaje sistémico de las mismas, a partir del desafío de implementar estrategias que sean pasibles de ser flexibles frente a los cambios contextuales e internos que hacen a lógica del funcionamiento de este tipo de organizaciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICO DEL SEMINARIO

- Profundizar el concepto de Estrategia según distintos enfoques teóricos.
- Conocer la naturaleza de la función directiva en la actualidad, que requiere cada vez de máshabilidades y capacidades estratégicas.
- Conocer y poder desarrollar metodologías para la aplicación de la estrategia en la realidadempresaria.
- Efectuar el control y revisión de la estrategia en el marco del contexto actual con una economía

globalizada, altamente competitiva y cambiante, un vertiginoso desarrollo tecnológico, y nuevos modos de trabajo.

COMPETENCIA - METODOLOGIA DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE

- Presentación de los temas a cargo del profesor.
- Intercambio a partir de la *lectura previa* de la bibliografía indicada para cada unidad.
- Discusión y resolución de casos de organizaciones reales presentados por el profesor o aportados por los alumnos.

Las clases incluirán:

- Exposiciones del docente sobre la temática a abordar.
- Trabajo en equipo por parte de los maestrandos con el fin de realizar los estudios de caso y poder llevar adelante una exposición oral de los mismos.
- Intercambio de ideas y debate sobre lo desarrollado.

CONTENIDOS

Unidad 1: Concepto de estrategia; evolución del pensamiento estratégico. ¿Qué es la Dirección Estratégica? La organización como sistema estratificado. Las tareas de la dirección. El nuevo escenario nacional e internacional. El ambiente de las decisiones estratégicas: complejidad, incertidumbre, volatilidad, ambigüedad.

Unidad 2: Concepto de poder. Tipos de poder. El ejercicio del poder. Fuentes de poder según la posición. La política en acción. El liderazgo en la organización. Diferentes enfoques. Administración del conflicto: naturaleza del conflicto, fuentes de conflicto, resolución. La negociación como herramienta. Importancia del poder en las decisiones estratégicas.

Unidad 3: Características del proceso. Definición del rumbo: la misión y la visión. Los objetivos de largo, mediano y corto plazo. El problema de los objetivos múltiples. Los modelos prescriptivos y descriptivos. El diagnóstico estratégico: el entorno y la relación de la estrategia hacia el interior de la organización. La importancia del macroentorno en la determinación de la estrategia: la influencia de los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales en el rendimiento de las organizaciones. La determinación de la estrategia.

Unidad 4: Alcance del concepto de estrategia. Competitividad: las fuerzas que modelan la estrategia. Tipos de estrategia: de integración, intensivas defensivas, genéricas. De la estrategia competitiva a la estrategia corporativa. Estrategias globales en un mundo competitivo.

Unidad 5: La puesta en marcha de la estrategia en un contexto de cambio. Paradigma de orden y cambio. El proceso de cambio y sus desafíos. El manejo de la resistencia y la adecuación cultural. La organización innovadora. La empresa creadora de conocimiento. La espiral del conocimiento.

Unidad 6: Control y revisión de la estrategia. El enfoque tradicional. La medición de la gestión en la era de la información. El cuadro de mando integral: la perspectiva del accionista, la del cliente, la de los procesos internos y la del crecimiento y el aprendizaje. El cuadro de mando como sistema de gestión estratégica.

Unidad 7: Introducción al pensamiento ético. La ética aplicada a las organizaciones. El marco ético de la empresa. La empresa como espacio ético. La responsabilidad social: evolución y debate. La administración de las responsabilidades sociales. Hacia una conducción ética. Los desafíos éticos de la dirección.

REQUISITOS DE APROBACION Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN:

Requisito de Asistencia

De acuerdo con las normas de la Facultad, los alumnos cuentan con un porcentaje de faltas máximo a los efectos de ser elegibles para la aprobación de la materia.

Actividades Obligatorias

Cada participante deberá realizar y aprobar todas las actividades planteadas en el presente curso a efectos de poder aprobar este Seminario.

METODOLOGÍA DEL CURSO

Conducción del aprendizaje

- Presentación de los temas a cargo del profesor y discusión a partir de la lectura previa de la bibliografía indicada en cada unidad.
- Discusión y resolución de casos presentados por el profesor y los alumnos.
- Presentación en forma grupal de trabajos sobre las lecturas indicadas (un trabajo grupal a entregar en la siguiente clase)
- Realización y exposición de un trabajo práctico grupal.

Evaluación

Para la promoción de la asignatura, los alumnos deberán:

- Realizar las entregas grupales requeridas
- Presentar y exponer el trabajo en equipo
- Rendir un examen final escrito individual

CLASE	LECTURA	ACTIVIDAD
15 y 16/3	Gilli y Tartabini. <i>Dirección Estratégica</i> . Cap.1 Gilli. <i>Ética y empresa</i> . Cap. 4 y 6	-
29 y 30/3	Mintzberg. <i>El proceso estratégico</i> . Cap. 8: Poder y política Gilli. <i>Ética y empresa</i> . Cap. 4 y 6	Trabajo grupal 1
12 y 13/4	Hammel y Prahalad. Art. en Bower: Propósito Estratégico Gilli. <i>Ética y empresa</i> . Cap. 4 y 6	Trabajo grupal 2
26 y 27/4	Porter. Art. ¿Qué es la estrategia? Porter. Art. en Bower: Fuerzas competencia Gilli. <i>Ética y empresa</i> . Cap. 4 y 6	Trabajo grupal 3
10 y 11/5	Nonaka. Art. en Bower: Creación conocimiento Kaplan y Norton. Art. Activos intangibles Gilli. <i>Ética y empresa</i> . Cap. 4 y 6 Porter y Kramer. Art. La creación de valor compartido	Trabajo grupal 4
7 y 8/6	Kaplan y Norton. Cuadro de Mando Integral Gilli. <i>Ética y empresa</i> . Cap. 4 y 6	Trabajo grupal 5
21 y 22/6	Exposición de trabajos en equipo. Artículos de revistas virtuales a definir	Trabajo grupal 6
30/06/21		Examen

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía básica

- Campelo, F. (2018). El genio que llevamos dentro. Innovación como nadie te enseñó. Argentina: Penguin Random House.
- Cleri, C. (2012). El libro de las PyMes (1ra.Ed.) Buenos Aires: Granica.
- Drucker, P. (2001). La Gerencia - Tareas, responsabilidades y prácticas (7ma. Edición). Buenos Aires: El Ateneo.
- David, Fred R. (2015) Administración Estratégica. México: . Pearson.
- Echeverría, R. (2014). La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. Buenos Aires: Granica
- Gilli, J. (2017). Claves de la estructura organizativa. Buenos Aires: Granica.
- Gilli, J.J. (2011). Ética y empresa. Buenos Aires: Granica..
- International Organization for Standardization (2015), Norma ISO 9001:2015. Ginebra: ISO.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2015). El Cuadro de Mando Integral. Buenos Aires: Valletta Ediciones.
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). El proceso estratégico. México: Prentice Hall.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review, América Latina.
- Artículos seleccionados de Revistas y papers de actualidad.

Bibliografía complementaria

- Cortina, A. (2007). Ética en la empresa. Madrid: Trota.
- Gilli, J.J. y Tartabini, A. (2013). Dirección Estratégica. Buenos Aires: Ed. Atuel.
- Hamel, G. (2012). Lo que importa ahora. Argentina: Grupo Editorial Norma.
- Hammer M. & Champy, J. (1996). Reingeniería. Argentina: Grupo Editorial Norma
- Heifetz, R. (2012) La práctica del liderazgo adaptativo. Paidós. Buenos Aires
- Iturrioz, J. (2017). El liderazgo en el siglo XXI. Barcelona: Grupo Planeta
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica. Ed. Pearson-Prentice Hall.
- Levi, A. (2013). Estrategia. La razón y la emoción. Buenos Aires: Edicon
- Miraval, F. (2016). Gestión de la calidad según Norma ISO 9001:2015. Buenos Aires: Editorial Dunken
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2000). Safari a la estrategia. Buenos Aires: Granica.
- Nonaka, I. y Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. Knowledge Management Research & Practice. Palgrave Macmillan.
- Ohmae, K. (2004). La mente del estratega. Madrid: Mc Graw Hill-Interamericana
- Oppenheimer, A. (2014). ¡ Crear o morir!. Buenos Aires: Debate
- Prahalad, C. y Krishnan, M. (2009). La nueva era de la innovación. Mc Graw Hill. México, 2009.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. Harvard Business Review, América Latina.
- Senge, P. (1995) La Quinta Disciplina en la Práctica. Madrid: Granica
- Sinek, S. (2015) Los líderes comen al final. Barcelona: Empresa Activa
- Sun Tzu. (2016) El Arte de la Guerra. Toronto: Aegitas



Dra. Alicia E. Rey
Directora Interina de la
Maestría en Gestión Empresarial