

# 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: **2022**

## 2. Equipo docente y coordinador

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

Programa aprobado por Resolución de Consejo Académico N° 026/2022, de fecha 30 de marzo de 2022. Vigente hasta el 30 de marzo de 2025, o hasta que se apruebe una nueva versión del mismo.-

#### 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 del alumno que haya desarrollado capacidades previas para el abordaje del fenómeno organizacional desde una perspectiva multidimensional, y que cuente con los conocimientos básicos acerca del comportamiento de las variables de gestión en las organizaciones.

Se requiere que el alumno tenga buen dominio de software para edición de texto y para realización de presentaciones, así como que esté familiarizado con el uso de la plataforma UnicenVirtual.

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

Esta materia permite que el futuro profesional integre la gestión de las organizaciones con el fin de poder formular estrategias para su desarrollo, y que, asimismo, logre diseñar 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 en los distintos procesos de gestión y desde una perspectiva sistémica que le permita abordar contextos de complejidad.

### 5. Objetivos

#### 5.1. Objetivo General

Que el estudiante integre y profundice acerca de las variables y elementos claves de la dirección estratégica de las organizaciones desde los paradigmas de la complejidad y el aprendizaje organizacional, desarrolle competencias directivas, y aplique herramientas para gestionar los cambios organizacionales y la medición del aprendizaje.

Programa aprobado por Resolución de Consejo Académico N° 026/2022, de fecha 30 de marzo de 2022. Vigente hasta el 30 de marzo de 2025, o hasta que se apruebe una nueva versión del mismo.-

## 5.2. Objetivos específicos

- Que el 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.
- Contribuir al desarrollo de competencias directivas desde las perspectivas cognitiva y emocional.
- Que el estudiante conozca herramientas para resolver problemas y disfunciones, y generar capacidades en el estudiante que le permitan realizar diagnósticos y programas de cambio organizacionales.
- Que el estudiante sepa 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.

### 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

### 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 y liderazgo.

#### 6.3.2. Decisiones.

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.

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

Poder y política. Conflicto y negociación.

Programa aprobado por Resolución de Consejo Académico N° 026/2022, de fecha 30 de marzo de 2022. Vigente hasta el 30 de marzo de 2025, o hasta que se apruebe una nueva versión del mismo.-

#### 6.3.4.Liderazgo

Diferentes abordajes del liderazgo: Teorías y perspectivas. El coaching y el liderazgo. Liderazgo y Poder.

#### 6.3.5.Políticas y estrategias empresarias

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.

#### 6.3.6.Comunicación.

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

#### 6.3.7.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. Propuesta Metodológica

LUNES	Responsable	Tema	JUEVES	Responsable	Tema
28/3/22	Camio	Presentación Dinámica de sistemas	31-mar	Izquierdo Díaz Bilotto	Presentación docentes y forma trabajo Complejidad Caso AirBnB- Discusión Caso 3M - Presentación TP1
28/3 al 3/4	ACTIVIDAD ASINCRÓNICA EN UV		Lecturas previas a la clase de complejidad. Elaboración de síntesis y reflexión del caso AirBnB en torno a la bibliografía de complejidad. Se evalúa el jueves 31.		
4/4/22	FERIADO - DIA DE TANDIL		7-abr	Camio	Competencias directivas
4 al 10/4	ACTIVIDAD ASINCRÓNICA EN UV		Resolución de guías de lectura 1.1 y 1.2, puesta en común de cuestiones centrales en clase del jueves 7/4. Cuestionario de auto-evaluación I en UV vence el 14/4		
11/4/22	Izquierdo - Díaz Bilotto	Revisión diagnóstico y preguntas TP 1 para clase, dudas de las otras. Entrega 12/04	14-abr	FERIADO - JUEVES SANTO	
11 al 17/4	ACTIVIDAD ASINCRÓNICA EN UV		Resolución de guía de lectura 2, puesta en común de cuestiones centrales en las clases de lunes 18/4 y 25/4.		
18/4/22	Camio	Gestión del aprendizaje organizacional, concepto. Espiral del conocimiento. Innovación: conceptos y clasificación.	21-abr	Bricker - Izquierdo - Díaz Bilotto	Devolución TP1 - Clase I Creatividad a nivel individual y grupal. Barreras. Dominios del conocimiento. Design Thinking - Planteo TP

Programa aprobado por Resolución de Consejo Académico N° 026/2022, de fecha 30 de marzo de 2022. Vigente hasta el 30 de marzo de 2025, o hasta que se apruebe una nueva versión del mismo.-

18 al 24/4	ACTIVIDAD ASINCRÓNICA EN UV		Lectura de material y videos, armado de ejercicio aplicado de Design Thinking para exponer en clase del 28/4. Video interactivo con preguntas de reflexión para debatir en clase del 28/4		
25/4/22	Camio	Gestión de la innovación y relación con cultura de la innovación. Madurez de la innovación. Introducción a modelo de medición de capital intelectual.	28-abr	Bricker - Izquierdo - Díaz Bilotto	Clase II Creatividad -Revisión de preguntas diagnóstico y de entrega en clase de TP 2. - Evaluación actividad de Design Thinking. Abordaje preliminar de DT-Agile-Lean. Consultas para parcial
25/4 al 1/5	ACTIVIDAD ASINCRÓNICA EN UV		Cuestionario de auto-evaluación II en UV vence el 1/5.		
2/5/22	Izquierdo - Díaz Bilotto	1er PARCIAL	5-may	Camio	Gestión de Cultura Organizacional
2/5 al 8/5	ACTIVIDAD ASINCRÓNICA EN UV		Resolución de guía de lectura 3, puesta en común de cuestiones centrales en clase del jueves 16/5. Cuestionario de auto-evaluación nivelación IIIA en UV vence el 16/5.		
9/5/22	SEMANA DE FINALES		12-may	SEMANA DE FINALES	
9/5 al 15/5	ACTIVIDAD ASINCRÓNICA EN UV		EJE Cultura: Película Patch Adams, tema: culturas contrapuestas, actividad de aplicación de lectura de nivelación (Schein). Completar planilla de análisis que se expone en clase del 19/5.		
16/5/22	Camio Lorenzo	Termina cultura + Diversidad	19-may	Izquierdo - Díaz Bilotto	Evaluación planilla Patch Adams. Tp 3 de cultura corregir en clase preguntas y dudas de entrega en plataforma

Programa aprobado por Resolución de Consejo Académico N° 026/2022, de fecha 30 de marzo de 2022. Vigente hasta el 30 de marzo de 2025, o hasta que se apruebe una nueva versión del mismo.-

16/5 al 22/5	ACTIVIDAD ASINCRÓNICA EN UV		Resolución de guía de lectura 4 y puesta en común de cuestiones centrales en clase del 23/5. Cuestionario de auto-evaluación IIIB en UV vence el 20/5. - Actividad sobre Ética en las organizaciones - Video serie The Good Wife. Planteo del dilema ético con sus elementos, para exponer en la clase del 26/5-		
23/5/22	Camio	Decisiones	26-may	Izquierdo - Díaz Bilotto	Devolución de TP 3. TP4 Decisiones: evaluación de la actividad sobre ética en UV. Revisión de preguntas diagnóstico y de entrega en clase de TP 4. Dudas de las otras.
23/5 al 29/5	ACTIVIDAD ASINCRÓNICA EN UV		Resolución de guía de lectura 5 y 6 y puesta en común de cuestiones centrales en clase del 30/5. Cuestionario de auto-evaluación IV vence el 29/5.		
30/5/22	Camio	Liderazgo, Poder y Negociación	2-jun	Izquierdo - Díaz Bilotto	Devolución TP 4. TP 5 Liderazgo: revisión de preguntas diagnóstico y de entrega en clase. Dudas de las otras.
30/5 al 5/6	ACTIVIDAD ASINCRÓNICA EN UV		Actividad de Poder en las organizaciones con un video de la serie Dr. House. Cuestionarios de auto-evaluación V y VI vence el 10/6.		
6/6/22	Camio	Liderazgo, Poder y Negociación	9-jun	Bricker - Cevedio - Izquierdo-Díaz Bilotto	Negociación. Devolución del TP 5 y consultas del parcial
13/6/22	Izquierdo - Díaz Bilotto	2do PARCIAL	16-jun	Camio	Modelos de gestión (Garvin, Modelo Intellectus y Ahmed). Planteo de consigna trabajo integrador
13/6 al 19/6	ACTIVIDAD ASINCRÓNICA EN UV		Avance preliminar del trabajo integrador en base a guía de resolución. Resolución de guías de lectura 7 y 8, consultas de dudas por el foro de UV.		

Programa aprobado por Resolución de Consejo Académico N° 026/2022, de fecha 30 de marzo de 2022. Vigente hasta el 30 de marzo de 2025, o hasta que se apruebe una nueva versión del mismo.-



20/6/22	FERIADO - DIA DE LA BANDERA		23-jun	Izquierdo-Díaz Bilotto	Gestión del cambio. Política y Estrategia (teoría y práctica) + Consultas para el integrador
20/6 al 26/6	ACTIVIDAD ASINCRÓNICA EN UV		Resolución de guía de lectura 9 y puesta en común de cuestiones centrales en clase del 27/6. Actividad sobre comunicación: herramienta de columna izquierda comunicación multidimensional con el video in-tensiones, se evalúa el lunes 27/6		
27/6/22	Camio - Izquierdo - Díaz Bilotto	Comunicación (teoría y práctica /tipo taller)-- Actividad comunicación video	30-jun	Camio - Izquierdo - Diaz Bilotto	Recuperatorio Global + integrador (presentación con video y defensa oral)

Programa aprobado por Resolución de Consejo Académico N° 026/2022, de fecha 30 de marzo de 2022. Vigente hasta el 30 de marzo de 2025, o hasta que se apruebe una nueva versión del mismo.-

## 8. 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	Cant.
<b>1</b> 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 Unicenvirtual en forma grupal.</p> <p>Sólo podrán desaprobarse dos prácticos que NO alcancen la nota requerida. La nota mínima para promoción debe ser 6 (seis).</p> <p>Aquellos prácticos que no se presenten en la instancia correspondiente, deberán entregarse en la próxima y la nota sufrirá un descuento.</p>	7
<b>2</b> Parciales	Indiv.	2 parciales de acuerdo a lo establecido en los Arts. 22 al 27 de la RCA 080/2017 modificada para la 140/2019.	2
<b>3</b> Participación	Indiv.	<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</p>	Las veces que sean requeridas

Programa aprobado por Resolución de Consejo Académico N° 026/2022, de fecha 30 de marzo de 2022. Vigente hasta el 30 de marzo de 2025, o hasta que se apruebe una nueva versión del mismo.-

		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	
<b>4</b> Seguimiento	Indiv.	Responder los test de lectura en UnicenVirtual (obligatorio) - Actividad asincrónica.	9
<b>5</b> Integrador	Grupal / Indiv.	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.  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.	1
<b>6</b> Actividades UV	Grupal / individual	Complementando los temas abordados en clase, se prevé realizar actividades de acceso a través de UV por los alumnos, con extensión estimada de 2hs semanales para las diferentes unidades según detalle expresado en el punto 7.	

## 9. 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 UV (test de lectura, videos, foros) y participación en clase, corrección de consignas de trabajos prácticos en clase, etc.

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

Programa aprobado por Resolución de Consejo Académico N° 026/2022, de fecha 30 de marzo de 2022. Vigente hasta el 30 de marzo de 2025, o hasta que se apruebe una nueva versión del mismo.-

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 Parcial + 0,50 Trabajos prácticos

De no cumplirse las condiciones previstas precedentemente para promocionar o aprobar la cursada, el alumno deberá recurrir a 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.

## 10. 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 Caos, 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. America Latina .

#### 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.

### 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. Gothelf, J. (2017) *Lean vs Agile vs Design Thinking*. Gothelf Corp

2.1.4. Alba, A. (2019) *Manual [mínimo viable] de innovación*. Innolandia.es. Cap. 1.

2.1.5. Material de cátedra. Temas: *Guía Desing Thinking*. El Diagnóstico de innovación. Innovation in a Box (material de base Alba, A.).

Programa aprobado por Resolución de Consejo Académico N° 026/2022, de fecha 30 de marzo de 2022. Vigente hasta el 30 de marzo de 2025, o hasta que se apruebe una nueva versión del mismo.-

2.1.6. Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. OECD publishing. Resumen de cátedra.

#### BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

2.1.7. Bricker, A. (2018) Factores que afectan la creatividad de grupos en organizaciones: Revisión de la literatura – Bricker, A. Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional. 9 – 101-123. Universidad Autónoma de Tlaxcala - Julio de 2018 – ISSN 2448-5519

2.1.8. Brown, T. (2008) Design Thinking. Harvard Business School.

2.1.9. Resumen de cátedra del Trabajo Final de Graduación para la Licenciatura en Administración de la FCE-UNIGEN de Florencia Scigliano – Directora: María Isabel Camio – Título: Creatividad e Innovación en empresas con base en Ciencias Veterinarias.

2.1.10. 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., Diaz Bilotto, C., Izquierdo, S. y Álvarez, B. (2020). Aprendizaje Organizacional; una demarcación conceptual para a 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.

### **11.3. Variables clave para la Dirección Estratégica**

#### **11.3.1 Gestión de la cultura organizacional**

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

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

3.1.3. García Morato, M. V. (2012) “Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas”. Fundación Bertelsmann. Club de Excelencia en Sostenibilidad. Madrid-España. Prologo, Cap. 1, 3,4,5.

3.1.4. 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.

#### BIBLIOGRAFIA DE NIVELACION

3.1.5 Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Plaza & Janés. Págs. 30 a 37, 96 a 119.

#### BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

Programa aprobado por Resolución de Consejo Académico N° 026/2022, de fecha 30 de marzo de 2022. Vigente hasta el 30 de marzo de 2025, o hasta que se apruebe una nueva versión del mismo.-

3.1.6. Dobbin, F y Kalev, A. (2009). "Por qué fracasan los programas de diversidad y qué funciona mejor" FOCO-FOCO EN EL DESARROLLO DE UNA ORGANIZACIÓN DIVERSA- Julio-Agosto de 2016 Harvard Business Review, Pág. 1-11.

3.1.7. Gaba, M. R. (2010). Las organizaciones generizadas. La perspectiva de género en acción en el mundo de las organizaciones. II Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVII Jornadas de Investigación Sexto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Pág. 173-175.

3.1.8. Howe, N., & Strauss, W. (2007). Los próximos 20 años: cómo evolucionarán las actitudes de los clientes y de la fuerza de trabajo. Harvard Business Review, Pág. 38-51.

### 11.3.2. Decisiones. Dimensiones: racionalidad - emociones - sentido de vida - ética

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

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

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

3.2.4. 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.

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

### BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

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

3.2.7. Gil'Adi, D. (2000). *Inteligencia emocional en práctica: manual para el éxito personal y organizacional*. McGraw-Hill. Pags. 16-20.

### 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 a 35.

### 11.3.4. Liderazgo

3.4.1. Cardona, P y García-Lombardía, P. (2011) Como desarrollar las competencias de liderazgo. 5ta ed. IESE Business School. 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.

Programa aprobado por Resolución de Consejo Académico N° 026/2022, de fecha 30 de marzo de 2022. Vigente hasta el 30 de marzo de 2025, o hasta que se apruebe una nueva versión del mismo.-

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.

#### BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

3.4.6. 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. 2-5.

#### 11.3.5. Políticas y estrategias empresarias

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

3.5.2. Bertagnini, A. (2009) Management: Cómo entenderlo, aplicarlo y aprenderlo. Pearson. Cap. 3.

#### 11.3.6. Comunicación

3.6.1. Rodríguez Mansilla, D., & Opazo, M. P. (2008). Comunicaciones de la organización. Págs. 160-174 y 195-209.

3.6.2. 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.

3.6.3. Senge, P. (2005). *La quinta disciplina en la práctica*. Ediciones Granica SA. Págs. 252-262.

3.6.4. Kofman, F. (2001). Metamanagement, tomo 2. Buenos Aires, Ediciones Granica SA, Caps. 9, Págs. 281-291.

3.6.5. Material de cátedra: Comunicación interna y medios digitales.

#### 11.3.7. Gestión del cambio

3.7.1 Senge, P. (2000). *La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Editorial Norma. Págs. 27 a 32.

3.7.2. Bertagnini, A. (1998). Las diagonales del cambio empresario. *Edic. Macchi*, 6. Cap. 6.

3.7.3. Bertagnini, A. (2009) Management: Cómo entenderlo, aplicarlo y aprenderlo. Pearson. Cap. 5

#### 11.4. 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) pp. 43-64.

4.3. Ahmed, Shepherd, Garza y Garza (2012) Administración de la Innovación. Primera edición. Pearson Educación, México. Cap. 7.