

Asignatura: **Gestión de Empresas**

Código: 10-09607

RTF

7

Semestre: Quinto

Carga Horaria

72

Bloque: Tecnologías Aplicadas

Horas de Práctica

16

Departamento: Producción, Gestión y Medio Ambiente

Correlativas:

- Organizaciones e Industrias

Contenido Sintético:

- Diagnóstico organizativa. La interrelación entre la estrategia y la organización empresarial
- Control de la gestión de la empresa y sistemas de información para control
- Toma de decisión: con certeza, con riesgo, con incertidumbre, con conflicto

Competencias Genéricas:

- CG1. Identificar, formular y resolver problemas de ingeniería.
- CG5. Contribuir a la generación de desarrollos tecnológicos y/o innovaciones tecnológicas.
- CG9. Aprender en forma continua y autónoma.
- CG10. Actuar con espíritu emprendedor.

Aprobado por HCD: 943-HCD-2023

RES: Fecha: 10/11/2023

Competencias Específicas:

CE2.1.1. Dirigir, gestionar, optimizar, controlar y mantener las operaciones, procesos e instalaciones requeridas para la producción, distribución y comercialización de productos (bienes y servicios -tradicionales y e-economy). (A)

CE3.1.2. Definir y gestionar estándares de tiempos de procesos, nivel de servicio y satisfacción del cliente. Desarrollar e implementar Sistemas de Calidad, Sistemas de Mejora Continua y Planes Estratégicos. (M)

# Presentación

La Gestión de Empresas, estudia:

- El Planeamiento: fijación de los objetivos y cursos de acción a seguir.
- La Organización: dotación de infraestructura y recursos básicos que permitan realizar la actividad prevista en la planificación.
- La Dirección: toma de decisiones que impulsen las actividades, coordinación y supervisión.
- Conducción y motivación del personal para que realice su tarea de la mejor manera posible.
- El Control: como un proceso de evaluación que permite determinar la real y efectiva aplicación de los planes, políticas, sistemas, métodos y procedimientos establecidos en una empresa.

Utiliza indicadores significativos que coordinan los diferentes niveles de toma de decisiones. Evalúa la calidad de los procesos decisorios y la efectividad en el logro de los objetivos organizacionales.

Objetivos Generales:

- Que el alumno desarrolle competencias para identificar, organizar datos y evaluar la realidad socioeconómica de las empresas, las tendencias del entorno y las necesidades de evolución del management.
- Que el alumno obtenga conocimientos para identificar, formular y resolver los problemas de las organizaciones y genere capacidades para la búsqueda de soluciones creativas y estrategias para el desarrollo de ventajas competitivas, en las mismas.
- Que el alumno desarrolle competencias para gestionar los procesos de una organización productiva de bienes/servicios (planificar, ejecutar y controlar), aprenda a diseñar sistemas para evaluarlos, a fin de poder llevar adelante la mejora continua de los mismos.
- Que el alumno desarrolle competencias para el uso eficaz de las técnicas y herramientas propias de la asignatura, seleccionar las más adecuadas en cada caso, supervisar su uso y evaluar los resultados de su aplicación.
- Que el alumno desarrolle competencias para desempeñarse de manera efectiva en equipos de trabajo, articulando de manera eficaz, capacidades de asumir responsabilidades/roles, comunicación efectiva e interactuar en equipos interdisciplinarios.
- Que el alumno sea capaz de tomar decisiones y actuar ante situaciones problemáticas, aplicando criterios de eficiencia, ética, respeto por el ambiente y compromiso con la comunidad.
- Que el alumno desarrolle sentido crítico, capacidad de análisis, un adecuado nivel de expresión oral y escrita, sea capaz de autogestionar su trabajo, esté orientado a los resultados, tenga un sentido de compromiso con sus pares y colaboradores, desarrollando valores de respeto a la diversidad.

# Contenidos

## **Diagnosis organizativa. La interrelación entre la estrategia y la organización empresaria.**

### Módulo I: Estructura de las organizaciones

Partes fundamentales, funcionamiento. Parámetros de diseño. Configuraciones estructurales: simple, burocrática maquinal, burocrática profesional, divisional, adhocracia.

### Módulo II: El pensamiento estratégico

El concepto de estrategia y análisis prospectivo.

Los niveles de la estrategia: Estrategia de la unidad de negocio: Estrategias genéricas de Porter. Estrategia corporativa: Enfoque del Boston Consulting Group. Estrategia global.

Estrategia competitiva. Estilos de dirección y la estrategia.

El proceso gerencial: habilidades y roles. El Liderazgo.

Estudio de Caso.

### Módulo III: Cómo formular la estrategia: el proceso.

La estrategia y la planificación. Análisis prospectivo.

Evaluación de desempeño actual ¿Dónde estamos ahora? Las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.(FODA).

Generar alternativas: ¿Hacia dónde vamos?

Brecha de las capacidades: ¿Cómo llegamos allí?

La misión, la visión, los objetivos y las metas.

Elección de la estrategia: Cómo evaluar las opciones estratégicas.

Implantación y operación de la estrategia.

Estudio de Caso.

## **Control de la Gestión de la empresa y sistemas de información para control.**

### Módulo IV: La planificación y el control de gestión

Evolución del concepto de control.

El contexto organizativo y la función de control.

Procesos y sistemas de control.

El sistema de control y la estrategia.

Estudio de Caso.

### Módulo V: El Control y los Sistemas de Información

Necesidades de información: interna- externa, financiera, no financiera, ad hoc.

Diseño del sistema de información: procedimientos y medios. Selección del sistema de costos y presupuestos.

Métodos de Control Presupuestal: Centros de responsabilidad. El proceso de elaboración de presupuestos.

Tipos de presupuestos: Presupuestos de operación. Presupuestos financieros.

Presupuestos variables, comparados con fijos. Presupuestos base cero.

La Dirección por Objetivos.

Plan de negocios.

Estudio de Caso.

### Módulo VI: Control integrado de gestión y sus herramientas

Diseño de las herramientas de control: Cuadro de Mando Integral. Características generales y diseño de áreas críticas: Situación económico-financiera, Situación comercial, Producción, Productividad, Personal, Servicio a clientes, Relaciones con la comunidad.  
Cuadro de Mando de la alta dirección.  
Funciones del Controller.  
Estudio de Caso.

**Tomas de decisión: con certeza, con riesgo, con incertidumbre, con conflicto.**

Módulo VII: El proceso de detección de problemas y oportunidades.

Naturaleza de la toma de decisiones administrativas.

Decisiones programadas y no programadas. Certidumbre, riesgo o incertidumbre.

Módulo VIII: Modelo racional de toma de decisiones:

Investigar la situación, desarrollo de alternativas, evaluación de alternativas, selección, implementación y seguimiento.

Racionalidad limitada: prejuicios, predisposiciones, decisión de quién decide.

Módulo IX: Planeación de la toma de decisiones, sus herramientas y técnicas:

Determinación de problemas. Formulación de modelos y prototipos matemáticos.

Proyecciones cuantitativas. Pronósticos cualitativos. Gráfica de Gantt. PERT. Programación lineal. Árboles de decisión.

Estudio de Caso.

## Metodología de enseñanza

Los temas del programa serán desarrollados en clases teórico prácticas, realizándose exposiciones teóricas de los conceptos y fundamentos básicos de cada tema, los que serán ampliados por los estudiantes mediante lecturas complementarias recomendadas.

Los elementos y modelos teóricos serán contrastados con situaciones y experiencias reales (mediante discusión interactiva entre docentes y estudiantes) a fin de mostrar la aplicabilidad y restricciones de los mismos, y generar criterio propio en los estudiantes.

La cátedra programará con relación al avance del desarrollo de la asignatura un conjunto de casos a analizar, que se asemejarán a situaciones reales, requiriendo la integración de diferentes contenidos, pudiendo no tener una única solución o metodología de análisis.

En forma grupal se analizarán los casos presentados y se sintetizará la tarea en una presentación oral para la discusión con sus pares y una escrita para el docente.

El docente modera las sesiones de discusión, cierre y síntesis de lo aprendido.

Se evalúa permanentemente el desempeño del alumno, en el desarrollo de la clase sobre el proceso de enseñanza aprendizaje.

El cursante de esta asignatura deberá estudiar los temas a medida que estos sean desarrollados, ampliando y complementando su formación a través de la bibliografía recomendada. Esto es necesario para posibilitar una amplia discusión de los contenidos temáticos que estimule el análisis crítico de los mismos, permitiendo una participación activa del alumno en el desarrollo de la asignatura.

Los fundamentos teóricos resultan imprescindibles para la realización de ejercicios y problemas, y mucho más aún para la resolución grupal de los casos.

Al finalizar un tema o grupo de temas relacionados se planteará un cuestionario o lista de chequeo que servirá para verificar el grado de comprensión de los mismos, como cierre y síntesis de lo aprendido.

Se desarrollará un Trabajo Integrador de las prácticas desarrolladas en clase, aplicado a una empresa de nuestro medio. Se formarán grupos a tal efecto, se realizará el seguimiento del trabajo por parte del docente en los horarios de consulta de la materia. A mitad y fin del cuatrimestre cada grupo expondrá los resultados del trabajo, en una presentación escrita y defensa oral.

## Evaluación

La evaluación del alumno es entendida como un proceso que acompaña al proceso de enseñanza - aprendizaje y lo retroalimenta de manera permanente, de modo tal que permita realizar los ajustes necesarios a fin de lograr los objetivos propuestos.

Este proceso tiene una entrada o input que es el nivel de conocimiento previo con que cuenta el alumno. Conocer el nivel inicial promedio del grupo permitirá tomar acciones y realizar recomendaciones para superar las dificultades detectadas.

Evaluación formativa: será permanente y sobre el proceso de enseñanza- aprendizaje.

Tendrá en cuenta:

- Conocimientos.
- Exactitud en cálculo.
- Coherencia en lo que exprese.
- Suficiencia en los argumentos que se aporten.
- Claridad y precisión del lenguaje oral y escrito.
- Responsabilidad y efectividad (cumplimiento de objetivos y plazos).
- Participación interesada y compromiso.
- Información que posea sobre los grandes problemas que tiene planteados la sociedad respecto al tema tratado, poder relacionar sus conocimientos con la realidad, contrastarlos y emitir juicios o realizar aportes.

Evaluación de competencias

- Conceptos y conocimientos.
- Procedimientos.
- Saberes.
- Habilidades.

En las tareas grupales se evaluará la efectividad del grupo, profundidad en el análisis, aprovechamiento de recursos, coordinación de capacidades personales, flexibilidad, creatividad.

Las evaluaciones escritas serán integradoras y no segmentadas. Comprenderán todos los contenidos desarrollados hasta la fecha, de manera que el alumno, utilice todos los recursos y conocimientos disponibles, tal como lo haría en una situación real.

Se realizarán dos evaluaciones escritas durante el cuatrimestre y coloquio integrado: defensa de Trabajo Integrador.

## Condiciones de aprobación

Condiciones para PROMOCIONAR:

Tener aprobadas las materias correlativas

- Cumplir con el 80% de asistencia.
- Aprobar las evaluaciones escritas y/o el recuperatorio
- A fin de promocionar la asignatura, el alumno deberá aprobar las siguientes instancias evaluativas, con nota igual o superior a 7 (siete):
  - a) Dos exámenes parciales teóricos prácticos, de los que se podrán recuperar uno.
  - b) Evaluación continua, resultante de calificar el desempeño de los alumnos en la resolución y discusión (oral y escrita) en cada uno de los casos a analizar. A tal fin se tendrá en cuenta el estudio previo del caso, así como participación y pertinencia en el desarrollo de la clase.
  - c) Trabajo Integrador de Campo de la asignatura.
  - d) Coloquio integrador resultante de la exposición y defensa del trabajo Integrador de Campo.

Condiciones para obtener la Regularidad:

- 1) Asistencia activa al 80 % del total de clases.
- 2) Haber aprobado dos parciales con nota no inferior a 4 (cuatro). Se puede recuperar un solo parcial.
- 3) Haber aprobado el Trabajo Integrador de Campo de la asignatura el trabajo final y la defensa del mismo.

## Actividades prácticas y de laboratorio

Actividades Prácticas

Resolución de Problemas prácticos a través de Análisis de Casos, en temas de:

- Estructura de las organizaciones.
- Diseño de las estructuras y los procesos organizacionales.
- Formulación y evaluación de estrategias organizacionales.
- Modelos estratégicos.
- Plan de Negocios.
- Cadena de Valor.
- Identificación y desarrollo de factores críticos de éxito.
- Relación estructura, estrategia y sistema de control de gestión.
- Sistemas de control de gestión. Indicadores.
- Cuadro de Mando integrado.
- Toma de decisiones.

Trabajos de campo:

- Se realizará la visita a empresas del medio y entrevistas a responsables de los niveles de gestión, con el objetivo de abordar la realidad de las organizaciones en forma sistémica, la que permitirá conocer su complejidad e interfaces administrativas, operativas, etc.
- Abordaje y estudio de una organización en particular, a elección del grupo, con el objetivo de aplicar todas las herramientas aprendidas y las capacidades

desarrolladas a fin de evaluar y desarrollar las condiciones competitivas de la empresa.

## Resultados de aprendizaje

### **CG1. Identificar, formular y resolver problemas de ingeniería.**

- Conocimientos que permiten una visión integradora en el análisis de situaciones. Desarrollará el enfoque sistémico en el tratamiento de problemas, para comprender plenamente la interacción de todos los elementos involucrados en él. Podrá: proyectar, dirigir, implementar, operar y evaluar procesos de gestión industrial, manufactureras y de servicios, determinar cantidad y perfiles de puestos de trabajo, programar requerimientos financieros, etc.

### **CG5. Contribuir a la generación de desarrollos tecnológicos y/o innovaciones tecnológicas.**

- Tener un enfoque económico para coordinar la administración de recursos escasos. Esto le permitirá encontrar soluciones económicas que contemplen la seguridad, eviten la contaminación y respeten el equilibrio ecológico con suficiente visión de futuro.
- Dar una adecuada respuesta a la tarea de diseño, implementación y dirección de las organizaciones, concebidas como sistemas adaptables que brindan el marco adecuado para el trabajo creativo coordinado, capaz de permitir el desarrollo de quienes hacen del trabajo una forma de superación.

### **CG9. Aprender en forma continua y autónoma.**

- Deberá tener la vocación para comprometerse con el proceso de aprendizaje de por vida, teniendo la mente abierta y receptiva a nuevas formas de hacer y a nuevos conocimientos.

### **CG10. Actuar con espíritu emprendedor**

- Manejar con criterio y flexibilidad las técnicas de dirección, estando capacitado para liderar la organización.

### **CE2.1.1. Dirigir, gestionar, optimizar, controlar y mantener las operaciones, procesos e instalaciones requeridas para la producción, distribución y comercialización de productos (bienes y servicios -tradicionales y e-economy). (A)**

- Capacidad y flexibilidad para abordar problemas en condiciones de riesgo e incertidumbre.
- Adiestrarlos en el proceso de toma de decisiones.
- Poseer conocimientos para comunicarse en un adecuado nivel de abstracción con la totalidad de los especialistas que colaboran en el diseño, implementación, operación, mantenimiento y control y evaluación de las empresas de producción de bienes o de servicios. Por ello podrá coordinarlos e integrarlos en pos de un objetivo común.

### **CE3.1.2. Definir y gestionar estándares de tiempos de procesos, nivel de servicio y satisfacción del cliente. Desarrollar e implementar Sistemas de Calidad, Sistemas de Mejora Continua y Planes Estratégicos. (M)**

- Ser sensible a los cambios del contexto.
- Visión geopolítica para encarar la elaboración global de soluciones a las demandas de la sociedad.



## Bibliografía

- Amat, Joan, 2002. Control de Gestión: una perspectiva de la dirección. Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- Blanco, Adolfo Dirección inteligente. Dirección flexible. ESIC. 1992.
- Burton, Celia. La gestión por proyecto. Ed. Paidós Empresa.
- Druker P. 1981. La gerencia en tiempos difíciles. Ed. el Ateneo.
- Druker P. 2001. La esencia de la administración moderna. Prentice Hall, México
- Hermida, Serra, Kastica. 1993. Administración y Estrategia. Ed. Macchi, Buenos Aires, Argentina.
- Huete, Luis, 1995, Hacia un Nuevo Paradigma de Gestión, Mc. Graw Hill.
- Kaplan, Robert, 1997, El Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000.
- Kluyver, Cornelis, 2001. Pensamiento estratégico, una perspectiva para los ejecutivos. Prentice Hall. Buenos Aires.
- Koontz, Harold, Heinz, Administración, una perspectiva global. Mc Graw Hill. 1998
- Lorino, Philippe, 1993, El control de gestión estratégico, Ed. Marcombo, Barcelona.
- Maldonado, José Ángel. Control Integrado de Gestión
- Mintzberg, Henry Diseño de organizaciones eficientes Ed. Ateneo. 2004
- Mintzberg, Henry, 1992, El poder de la organización, Ed. Ariel, Barcelona.
- Porter, Michael Estrategias competitivas. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la competencia. CECSA México 2000.
- Senge P.: La Quinta Disciplina.
- Shimon, Dolan; García, Salvador. 1997. Dirección por Valores. Mc. Graw Hill.
- Stephen P. Robbins, Mary Coulter; Administración Décima edición. Pearson Educación, México, 20 JO