



**Universidad Nacional de Lomas de Zamora**

**“ANEXO I”**  
**Resolución N° CAE /137/17**

**ASIGNATURA:** TEORIA Y TECNICA DE LA DECISION

**CARRERA:** LIC. EN ADMINISTRACION

**DEPARTAMENTO:** ADMINISTRACION – CICLO SUPERIOR-

**TITULAR A CARGO DE LA ASIGNATURA:** Docente JAVIER VICUÑA

### **1- FUNDAMENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN:**

Los cambios operados en las estructuras comerciales y empresariales a nivel mundial, requieren de profesionales que puedan construir y desarrollar a las organizaciones con conocimientos científicos de la administración, para de esta manera, lograr instituciones más eficientes y competitivas. Para esto, el futuro profesional deberá adquirir conocimientos de los fundamentos administrativos y de su evolución, capacidad para aplicar a la organización de gestión, principios y técnicas que conlleven a la generación del proceso decisorio.

### **2- UBICACIÓN DE LA ASIGNATURA DENTRO DEL PLAN DE ESTUDIOS:**

La asignatura Teoría y Técnica de la Decisión, es una asignatura que aporta al alumno los conocimientos, interpretación y aplicación necesarios para su formación en esta área de referencia.

Dentro del desarrollo de los Planes de Estudio de carreras específicas de grado de esta Facultad, tiene como requisito previo la aprobación de la asignatura Sistemas de Información, y habilita al alumno luego de su correspondiente aprobación cursar la asignatura Planeamiento y Evaluación de Proyecto.

### **3- OBJETIVOS GENERALES:**

Que el alumno logre:

- Comprender, sintetizar y aplicar los postulados de la administración al entorno del mundo interdependiente y globalizado.
- Analizar el proceso decisorio como parte integrante de las distintas instancias que hacen al devenir organizacional.
  
- Incorporar el proceso estratégico, para su aplicación a diversas situaciones.
- Comprender que el pensamiento estratégico es pasible de aplicación tanto en el ámbito público como privado.
- Desarrollar aptitudes gerenciales implementando un caso organizacional real.

#### **4- CONTENIDOS MINIMOS:**

Las organizaciones como sistemas decisorios. Decisiones de planeamiento. Niveles estratégicos, tácticos y operativos. Dimensiones: individual, grupal y organizacional. Decisiones estructuradas. Ambiente de las decisiones: estabilidad, riesgo e incertidumbre. Decisiones estadísticas. Administración de las contingencias. Lógica del proceso decisorio: Búsqueda, análisis y selección. Árboles de decisión. Funciones de utilidad. Técnicas para la construcción de modelos. Investigación operativa. Decisiones competitivas. Modelos de simulación. Metodologías decisorias para la pequeña y mediana empresa.

#### **CONTENIDOS DE LA ASIGNATURA POR UNIDAD**

##### **Unidad 1**

La calidad de la decisión en función de la calidad de la información. El proceso decisorio. Síntomas y oportunidades; problema u oportunidad. La voluntad y el umbral. Las etapas del proceso, el proceso en la realidad. Estudio de las decisiones de negocios a partir de los aportes de la neurociencia.

##### **Unidad 2**

El proceso de la administración estratégica. Competitividad estratégica y ventaja competitiva. Rendimientos superiores al promedio. La necesidad de una nueva actitud mental. Globalización y flexibilidad. Modelos para generar información estratégica. La aptitud central. Propósito, visión, misión. Esquema del proceso.

##### **Unidad 3**

Prospectiva y preferencia, conceptos y analogías. Metodología de la prospectiva. Análisis de escenarios futuros. Técnicas tendenciales. Análisis de las megatendencias mundiales y regionales. El impacto de las mismas en las organizaciones locales.

Construcción de escenarios, la elección de las variables. Las tres dimensiones. Los subescenarios. La generación de un plan de acción a partir de las conclusiones de los escenarios.

#### **Unidad 4**

Estudio del comportamiento de las decisiones económicas y políticas de la Argentina durante el siglo XX. Análisis comparado con otras naciones sudamericanas y con Nueva Zelanda.

Esquema del ambiente externo. Análisis y segmentos. Barreras de entrada. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Barreras de salida.

Análisis y componentes de los competidores.

Ambiente interno. Los componentes, capacidades de la organización. Ventaja competitiva sostenible. Cadena de valor.

#### **Unidad 5**

Cultura organizacional: definición. Variables que conforman la cultura. Como mantener una cultura fuerte. Cambio organizacional: definición. El caso Walt Disney. Los responsables del cambio. Las resistencias al cambio, como vencer a las resistencias. El modelo de Kurt Lewin. Liderar el cambio según John Kotter. Los errores y las etapas para la transformación. Gestionar el cambio.

#### **Unidad 6**

Decisiones creativas. Definición de creatividad en las organizaciones. Tipos de pensamiento. Los dos hemisferios del cerebro. Los bloqueos: tipologías. La percepción. Técnicas de creatividad. Los seis sombreros de De Bono. El brainstorming. Desarrollo de caso práctico.

#### **Unidad 7**

Estrategia: concepto. Diferentes enfoques de autores. Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento. Elementos del concepto de estrategia. Estrategias genéricas. El marco integrador. La visión enfocada y la misión.

Posicionamiento. Objetivos y trayectorias estratégicas. Habilidades especiales. Niveles de estrategia.

#### **Unidad 8**

La estrategia política. Enfoque metodológico. Militar, orientado hacia el mercado, político. El cometido, que planear. Papel del planificador estratégico en el proceso. Elección y formulación de las tareas estratégicas. Modelos especiales de estrategia. Para el primero y para el segundo, determinadas por el desarrollo cronológico. Definición de objetivos. Los objetivos como paso de la estrategia a la táctica.

#### **Unidad 9**

Matrices. Boston Consulting Group BCG: la empresa en términos de cartera de productos y/o negocios. El análisis y la toma de decisiones en función a los resultados. Redefinición.

La matriz de Yip. Análisis del competidor y sus reacciones.

#### **Unidad 10**

Dinámica competitiva. Definición. Modelo de rivalidad entre empresas.

Probabilidad de ataque y respuesta. Tipos de mercados competitivos. Capacidades para la competitividad. Estrategia a nivel corporativo. Concepto. Niveles y razones de la diversificación en función a la estrategia.

### **Unidad 11**

El estado estratégico. El objetivo el estado. La posibilidad de la transformación: el proceso estratégico público.

El proceso estratégico para ciudades PEC. Visión a largo plazo y carácter plurilegislativo. Temas críticos, implementación: los pasos. Modelo metropolitano Barcelona 2020.

El caso Santiago de Chile y Rafaela de Santa Fé. Gerencia pública profesionalización, calidad, resultados, innovación. El e-gobierno.

### **Unidad 12**

Fusiones y adquisiciones. Razones para las adquisiciones. Problemas de las adquisiciones. Reestructuración.

Estrategia internacional: concepto. Razones para desarrollar una estrategia internacional. Modos de ingreso a los mercados internacionales. Tipos de estrategia. Casos exitosos.

### **Unidad 13**

La estrategia internacional de los países. El marco teórico del crecimiento de la República Popular de China. Análisis comparado de Estados Unidos de Norte América, Alemania y China. Las principales variables comunes a estos países: investigación y desarrollo I+D, la nueva revolución industrial NRI, la educación, la productividad, la inversión extranjera directa IED, la visión largo plazo, el pensamiento estratégico.

## **5. BIBLIOGRAFÍA**

- T. Goss – R. Pascale – A. Athos – J. P. Kotter- J. C. Collins – J. I. Porras – J. D. L. Duck – R. Martin – P. Strebek – N. R. Augustine – R. H. Schaffer – H. A. Thomson: “Harvard Business Review – Gestión del Cambio”. Buenos Aires: Deusto, 2004.
- J. Hermida – R. Serra – E. Kastika: “Administración y Estrategia, teoría y práctica”. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma, 2004.
- D. R. Denison: “Cultura corporativa”. Bogotá: Legis, 1991.
- G. L. Frosmán: “Permiso yo soy creatividad”. Buenos Aires: Ediciones Macci, 1991.
- E. De Bono: “El Pensamiento lateral”. Argentina: Paidós Empresa, 1991.
- R. Serra: “El nuevo juego de los negocios”. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma, 2004.
- M. A. Hitt – R. D. Ireland – R. E. Hoskisson: “Administración estratégica competitividad y globalización, conceptos y casos”. México: Thomson, 2008
- Llach, Juan; Lagos Martín, “El país de las desmesuras”, editorial El Ateneo, segunda edición 2016
- Manes Facundo, Mateo Niro, “Usar el cerebro”, editorial Planeta 2014
- Peter Schoder, “Estrategias Políticas”, Fundación Friedrich Naumann 2004.
- Javier Vicuña, “Estrategias internacionales de Países”, 2016
- Javier Vicuña, “Megatendencias y el impacto local”, 2017.

## **6. CRITERIOS METODOLÓGICOS.**

La dinámica áulica propuesta combina clases magistrales y exposiciones dialogadas, destinadas al desarrollo de los contenidos de la asignatura. En ellas, el profesor realiza su interpretación de la bibliografía y expone su enfoque sobre cada tema bajo análisis, promoviendo el rescate de los conocimientos previos de los alumnos en un abordaje constructivista. Complementariamente, se desarrollarán trabajos prácticos sustentados en análisis de casos y ejercicios de toma de decisiones. También se desarrollará un trabajo final integrador que será más abajo explicitado, que combina la tarea grupal y el trabajo de campo en función a un caso real.

Al momento de la presentación de un tema nuevo se emitirá un video que complementará el marco teórico que exprese la implementación de la temática en forma pragmática.

### **Enfoque del trabajo práctico:**

El enfoque asumido por la materia exige un ritmo intenso y continuado. Es así que su desarrollo requerirá del alumno, además del conocimiento de los temas explicados en clase, la lectura de la bibliografía indicada.

Uno de los principales ejes, que no solo tiene que ver con la metodología evaluatoria, sino con la adquisición de conocimientos, es la producción realizada por el alumno preferentemente de manera grupal.

La realización de trabajos prácticos grupales constituirá una de las labores indispensables para el logro de los objetivos propuestos.

Desde el primer día de clase se estructurarán grupos de no más de tres alumnos que trabajaran en el estudio y resolución de un caso de estudio que se centrará en una institución, sea esta pública o privada, exclusiva y privativa de cada grupo. Los docentes de la cátedra serán tutores que asistirán y guiarán desde la elección de la institución analizar hasta la presentación de las conclusiones finales.

Se realizarán entregas parciales que permitirá evaluar el enfoque y la pertinencia del mismo. La presentación final deberá abordar al menos el 70% de los temas centrales que hacen a este programa.

De esta manera la presentación de las conclusiones del trabajo práctico final e integrador, permitirá lograr la conceptualización de los ejes centrales.

A esta actividad se sumarán test de lectura sobre la bibliografía de la cátedra y ejemplos dados en la clase.

### **Trabajo final integrador**

- El trabajo final integrador tiene como objetivo que los alumnos produzcan y presenten un trabajo final, que implique el análisis de una organización que puede ser tanto pública como privada, donde el eje central sea recorrer tanto el proceso estratégico como decisorio.
- El núcleo de la tarea será presentar las recomendaciones finales con respecto al futuro accionar de la misma, que deberán estar sustentadas en las temáticas que se desarrollaron durante la cursada, que tienen como marco teórico la bibliografía requerida por la cátedra.

- Los alumnos harán las veces de consultores organizacionales que son contratados por la institución que han elegido para realizar el análisis, desde ese lugar es que se desempeñarán. De esta manera se está cumpliendo con el objetivo de desarrollar las aptitudes profesionales necesarias para un alumno próximo a graduarse, como lo son los cursantes de TYTD.
- A partir del primer día de clase se estructurarán grupos de no más de tres alumnos que tendrán como primera tarea presentar a su docente referente, la organización sobre la cual se realizará el análisis.
- Dicha organización deberá tener una complejidad de gestión tal, que permita aplicar al menos el 70% de los temas centrales que tiene la asignatura. Esta masa crítica elemental hace posible tomar en cuenta desde una PYME hasta un estado nacional.
- Es recomendable que en el ámbito de lo privado se tomen en cuenta instituciones que importen y/o exporten, que hayan generado cambios o movimientos estratégicos recientemente, tanto puertas adentro como puertas afuera. Consecuentemente el dinamismo del sector donde se desenvuelve la empresa es de vital importancia para la elección de la misma.
- Si se desea trabajar sobre organizaciones públicas las mismas pueden ser ministerios, municipalidades, provincias o estados naciones, pero respetando el espíritu más arriba descrito, es decir complejidad y el haber desarrollado cambios sustanciales. Un ejemplo de los mismos son los planes estratégicos de ciudades o bien aquellas políticas de estado que en su implementación hayan utilizado el proceso estratégico.
- Cada uno de los equipos tendrá un tutor referente que guiará a los mismos desde la elección de la organización hasta la metodología de la presentación del trabajo final. La interacción entre los alumnos y el tutor será fundamental para la etapa de la búsqueda de información y asociación de los conceptos con la aplicación del caso de estudio.
- Dicha interacción tendrá un fuerte componente tecnológico, vale decir se establecerá una vía comunicacional a través de Internet, de manera tal de mantener un contacto fluido y dinámico.
- Previo a la presentación final se realizarán dos entregas parciales que tienen que ver con el grado de avance de la tarea

El 1º trabajo será sobre el escenario futuro del sector donde se inserta la organización.

El 2º será sobre ambiente externo, interno y cultura organizacional.

- Todos los equipos entregarán el trabajo en la misma fecha tanto en papel como en soporte magnético. La idea es que todos tengan las mismas fechas tanto de inicio como de entrega, no solo para una justa administración del tiempo sino para que todos los alumnos asistan a todas las presentaciones, ya que las mismas al tener como valor agregado las organizaciones en sí, son una fuente de conocimiento y conceptualización importante.
- Para la presentación final los alumnos entregarán una carpeta y el documento no podrá ser menor a 30 páginas, con letra Arial 14, interlineado simple.
- La presentación oral tendrá un máximo de 40 minutos, deberá ser en power point y se sugiere que en la misma se proyecten videos institucionales que hablen tanto del sector como de la organización, se podrá incorporar reportajes a miembros de la misma como así también aquellos actores que hacen a la actividad principal de la misma.

- Durante la presentación todos los integrantes del equipo deberán exponer indistintamente las distintas partes del trabajo, y los docentes podrán interrumpir para hacer preguntas a los fines evaluatorios.
- La devolución de la evaluación se hará a la clase siguiente y se tomará en cuenta: a) la presentación escrita, que podrá contener anexos con información ampliatoria y/o estadística, b) la exposición oral incluyendo el diseño y la administración correcto del tiempo para la exposición, c) las conclusiones y el fundamento de las mismas.

## **Trabajo de investigación**

Los alumnos realizarán un trabajo de investigación a partir de los mismos equipos organizados para el trabajo integrados.

Cada equipo elegirá un tema del programa de la asignatura y deberá relacionarlo con un evento organizacional concreto dentro del plano de las empresas privadas, administración pública, en sus distintas representaciones, organizaciones del tercer sector, vale decir con o sin fin de lucro, tanto privadas como públicas.

El trabajado deberá presentar el marco teórico de la temática a analizar, la descripción de la organización, su historia y características de su ambiente externo y su ambiente interno, finalmente se analizarán las conclusiones de la investigación

La tarea será presentada por escrito y en power point y deberá ser pasible de ser una ponencia, en el marco de jornadas de estrategia, conjuntamente con otros expositores invitados.

## **Cronograma**

- 1° Presentación de la materia, proceso administración setratégica
- 2° Proceso decisorio.
- 3° Megatendencias.
- 4° Escenarios y prospectiva.
- 5° Escenarios futuros.
- 6° Ambiente externo
- 7° Ambiente interno.
- 8° Estrategia.
- 9° Estrategia.
- 10° Plan Estratégico de Ciudades y Naciones.
- 11° Creatividad.
- 12° Análisis de caso
- 13° Exposición de equipos
- 14° Exposición de equipos
- 15° Exposición de equipo
- 16° El estado estratégico.
- 17° Parcial
- 18° Matrices de negocios
- 19° Cultura y cambio organizacional
- 20° Dinámica competitiva.
- 21° Estrategia a nivel corporativo.
- 22° Fusiones y adquisiciones.
- 23° Estrategia internacional.

- 24° Estrategia internacional de países
- 25° exposición de trabajo final
- 26° idem.
- 27° idem.
- 28° Devolución de las evaluaciones, temas a recuperar de cada alumno.
- 29° Sin clase.
- 30° Examen recuperatorio oral.

El trabajo final integrador permitirá al alumno recorrer las temáticas centrales que hacen a los objetivos centrales de la cátedra. Al mismo tiempo tendrá una visión sistémica del objeto de estudio, por tal motivo la presentación y defensa del mismo es la principal evaluación de la cursada. Previamente cada equipo hará entregas parciales y tendrá clases tutoriales que permitirán al plantel docente realizar evaluaciones en cada uno de dichos segmentos

Una vez que se realice la devolución de las evaluaciones del trabajo final integrador, se le brindará a cada alumno que no haya alcanzado satisfactoriamente la evaluación requerida, la temática específica que se le requerirá en el momento del examen oral recuperatorio.

## **7. CRITERIOS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN.**

De acuerdo a lo establecido en la Resolución N° E/004/1985.