



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración

Asignatura: DIRECCION GENERAL

Código: 459

Plan "1997"

Cátedra: Prof. Titular Emérito Jorge ETKIN

Carrera: Lic. En Administración

**Aprobado por Res. Cons. Directivo
(F.C.E.)**

Nro.: 1989/15

En caso de contradicción entre las normas previstas en la publicación y las dictadas con carácter general por la Universidad o por la Facultad, prevalecerán éstas últimas.



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

459 DIRECCIÓN GENERAL
CÁTEDRA DE HONOR

PROGRAMA PLAN 1997

LIC. JORGE ETKIN

PROF. TITULAR EMÉRITO



INDICE

1. ENCUADRE GENERAL

- 1.1. Marco General. Carrera Lic. en Administración
- 1.2. Fundamentación y Objetivos
- 1.3. Ubicación de la asignatura
- 1.4. Contenidos Mínimos
- 1.5. Objetivos del aprendizaje

2. PROGRAMA ANALÍTICO

3. BIBLIOGRAFÍA

- 3.1. Bibliografía Obligatoria
- 3.2. Bibliografía de Profundización

4. MÉTODOS DE CONDUCCIÓN DEL APRENDIZAJE

- 4.1. Consideraciones Generales
- 4.2. Del trabajo en el aula
- 4.3. De las actividades prácticas

5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN

- 5.1. Cursos cuatrimestrales
- 5.2. Requisitos para alumnos libres

A small, stylized handwritten mark or signature is located in the bottom left corner of the page.



“DIRECCIÓN GENERAL”

CAPÍTULO 1. ENCUADRE GENERAL

• 1.1. Marco General. Carrera Licenciatura en Administración

La carrera de Licenciado en Administración tenderá a formar un graduado con conocimientos, aptitudes y habilidades para:

- como consultor y directivo, diseñar y evaluar las funciones de planeamiento, conducción y coordinación en todo tipo de organizaciones;
- intervenir en la definición de los objetivos y las políticas de las organizaciones;
- intervenir en la evaluación del impacto social y ambiental de las decisiones administrativas de las empresas e informar a sus directivos sobre las medidas posibles para preservar la calidad de vida y el medio ambiente;
- diseñar y asesorar en materia de estructuras, sistemas y procesos administrativos;
- intervenir en tareas de consultoría y administración de personal, en tareas de búsqueda, evaluación y selección;
- formular y administrar el presupuesto, la evaluación de proyectos de inversión y los estudios de factibilidad financiera en empresas públicas y privadas;
- diseñar y conducir procesos de logística, producción, y comercialización de bienes aplicación y servicios;

- asesorar y conducir proyectos de desarrollo de las actividades empresarias vinculadas con las finanzas y el comercio exterior;
 - realizar el diseño y puesta en marcha de estructuras orgánicas, la especificación de las plantas de personal y procedimientos administrativos y de control de organismos públicos y privados;
 - diseñar proyectos, programas y planes de negocios;
 - intervenir en la coordinación de esfuerzos de grupos sociales para la realización de proyectos comunitarios, brindando los recursos de gerenciamiento para su concreción;
 - evaluar la calidad de vida en organizaciones y la ética de las decisiones administrativas;
 - intervenir en equipo con enfoque interdisciplinario en proyectos que requieran la integración profesional de la administración con otras áreas del conocimiento;
 - intervenir en proyectos de investigación relacionados con el desarrollo del saber científico en el área de Administración;
 - fomentar el desarrollo y perfeccionamiento de la profesión;
 - ejecutar las tareas reservadas a su profesión de acuerdo con la legislación vigente
- **1.2 Fundamentación y Objetivos**

FUNDAMENTACION

La dirección general implica una visión de la organización como sistema y como práctica la búsqueda de puntos comunes en los fines e intereses de distintos actores, para llegar a los objetivos compartidos. Las



organizaciones requieren rumbos ajustables y presentan equilibrios cambiantes en lo interno. En esta realidad, se requieren formas de dirección que consideren la naturaleza de la organización, sus recursos y capacidades humanas y las demandas del medio social. Se requiere entonces un análisis y conocimientos no solo de orden económico sino también social y político. Por ello el directivo debe atender las condiciones de viabilidad, factibilidad y gobernabilidad de la organización.

Esta problemática implica integrar y superar el saber que el estudiante ha tomado de las áreas específicas que componen la Administración, para incorporarlos en el marco más amplio de los modelos de dirección. En un contexto incierto, la organización necesita ubicarse en el borde entre las fuerzas que lo llevan a cerrarse alrededor de sus intereses y la apertura que necesita para el intercambio y adaptación. La materia prepara los alumnos para analizar los problemas de dirección desde el enfoque de la complejidad.

Esto implica una perspectiva tanto de la estabilidad y supervivencia como de desarrollo de la organización y su adaptación a las contingencias. La Dirección debe alcanzar metas de eficacia como también atender los dilemas sociales y políticos en la organización. En esta realidad se explica que lo óptimo para un área puede también ser disfuncional para el sistema, dada la existencia de objetivos múltiples no siempre congruentes. A la inversa, el pensamiento hegemónico desde la cúspide del sistema puede afectar las actitudes innovadoras y reducir su potencial de cambio.

La materia estudia y propone las posibles configuraciones o estrategias decisorias, antes que la mejor forma de gestión. Se analizan las combinaciones de los pares conceptuales como el orden-desorden, el corto- largo plazo, la racionalidad-subjetividad, la uniformidad-diversidad, el poder-persuasión, la centralización-delegación. Estas combinaciones reflejan la naturaleza de la organización (hospital, escuela, fábrica, negocio,

A small, stylized handwritten mark or signature is located in the bottom left corner of the page.

entidad pública) y las demandas de la situación (crisis, inestabilidad, conflicto) que enfrenta la Dirección. Una síntesis del sentido de la materia se busca con el enfoque ético y la responsabilidad social en las decisiones de dirección, buscando la coexistencia de una gestión eficaz y solidaria.

OBJETIVOS

La idea es que al finalizar sus estudios, el estudiante disponga de los conceptos, los métodos y las prácticas para enfrentar los problemas de dirección en organizaciones complejas. Estos conocimientos le permitirán disponer de conceptos para entender cuál es el enfoque que corresponde aplicar a los problemas de conducción en entornos diferenciados. Desde la visión de la complejidad, realiza una lectura de los problemas donde se considera tanto lo manifiesto como lo latente, los intereses de sector y globales, la coyuntura y el largo plazo, la supervivencia y la respuesta a las demandas externas. También la tecnología del rol directivo y consultoría de Dirección, el diseño de modelos de gestión competitiva y cooperativa, la formas eficaces de delegación, el trabajo en equipo, los métodos para resolución de conflictos. Una capacidad para entender y actuar tanto respecto de la realidad interna como de los desafíos de un medio incierto y cambiante.

• 1.3. Ubicación de la asignatura

La asignatura Dirección General pertenece al segundo tramo del ciclo profesional de la carrera de Administración. Se pretende que su enseñanza sea una síntesis de los conocimientos específicos y su integración en la función directiva de la organización (Alta Dirección). La síntesis refiere a la formulación de propósitos, políticas y estrategias a nivel centralizado, como factores de orientación y cohesión de toda la organización considerada como un sistema en su contexto más amplio.

La integración conceptual también requiere trabajar con temas analizados en otras asignaturas de la carrera, como Sistemas Administrativos, Administración de la Producción, Administración del Personal y Teoría de las



Decisión. En lo referido a la orientación de las capacidades humanas y los procesos de influencia para la conducción, el estudio de la Dirección también requiere que el alumno disponga de los conceptos de Sociología de las Organizaciones.

En ese orden de ideas, vale recordar que los requisitos previos para cursar la materia Dirección General incluyen: a) Administración Financiera; b) Administración de la Producción; c) Administración del Personal; d) Comercialización; e) Teoría de la Decisión.

• **1.4 Contenidos Mínimos**

De acuerdo al Plan 1997:

La visión sistémica y enfoque organizacional de la realidad. La Política, el Gobierno y la Dirección. Análisis de la legitimidad, gobernabilidad y viabilidad. El contexto, propósitos, estrategias y capacidades internas. La función de dirección como espacio y nivel de coordinación y conducción. Análisis comparativo de la dirección según la naturaleza de la organización. Modelos cooperativos y competitivos de dirección. Formas de dirección: las variables a considerar. Los criterios de racionalidad directiva y gerencial: eficacia, eficiencia y economicidad. Sus alcances y limitaciones. Dinámica del cambio desde la dirección. Los cambios impulsados en la tecnología, la estructura y la cultura. Formas de participación en la gestión. La Gerencia Social. La Gerencia Pública. Ética de dirección en negocios e instituciones.

• **1.5 Objetivos del aprendizaje**

Al finalizar sus estudios, el estudiante dispondrá de esquemas conceptuales y conocimientos prácticos para enfrentar los problemas de dirección de organizaciones complejas. Esquemas, en el sentido de conceptos que le permitan entender cuál es el enfoque que corresponde aplicar a los problemas de conducción. Hacer una lectura del problema donde se incluya tanto lo manifiesto como lo latente, los intereses de sector y globales, la coyuntura y el largo plazo, la supervivencia y la respuesta a las demandas externas. También la tecnología asociada al rol directivo, la consultoría de Dirección, diseño de modelos de gestión competitiva y cooperativa, resolución de conflictos, la delegación, el trabajo en equipo. No sólo tener la



visión sino también la capacidad conceptual y conocer las habilidades asociadas a la función directiva.

CAPÍTULO 2. PROGRAMA ANALÍTICO

UNIDAD I. LA ORGANIZACIÓN VIABLE

- 1.1. El concepto ampliado de empresa: las organizaciones.
- 1.2. La visión del sistema complejo y su relación con el medio.
- 1.3. Identidad y rasgos constitutivos de la organización.
- 1.4. Rasgos que le dan continuidad a la organización.
- 1.5. El capital humano de la organización inteligente.

Objetivos de Aprendizaje:

Definir la organización como un sistema complejo de carácter socio-técnico y adaptativo, sistema en el cual se conjugan factores de índole política, cultural, económica y social. Estos factores se relacionan entre sí en forma complementaria, pero también presentan oposiciones y procesos paralelos. Los objetivos reflejan ciertos acuerdos en el momento fundacional y también indican acuerdos que permiten un rumbo compartido. Ello coexiste con ciertas incongruencias entre objetivos que son múltiples y cambiantes. Con el tiempo la influencia de los diversos grupos que operan en el sistema y las diversas demandas del contexto hacen que la organización (sus decisiones de política) avance en varios sentidos a la vez. Con una mirada amplia estas ideas son válidas tanto para empresas de negocios como para escuelas, hospitales, entes públicos y otras organizaciones sociales. Explicar las decisiones que definen el rumbo de la organización no sólo tiene que ver con la lógica y los fines de quienes la fundan y la conducen. Las decisiones en el nivel de la dirección general responden a una racionalidad compuesta, donde se cruzan y consideran las visiones e intereses de múltiples grupos que están vinculados con la organización. Además de estos factores constitutivos debe aplicarse una mirada de orden ética y estratégica, un análisis complejo que incluye tanto valores e instituciones, como los escenarios y el peso de los grupos de interés e influencia (stakeholders) que interactúan con la organización.

UNIDAD II. MODELOS DE ORGANIZACIÓN

- 2.1. El modelo como fuerza cohesionadora.
- 2.2. La incertidumbre y la conectividad en el contexto.
- 2.3. Premisas y bases ideológicas del modelo.
- 2.4. La presencia de subculturas en la organización.
- 2.5. Valor del modelo: representación y pertinencia.





2.6. La organización como unidad en la diversidad.

Objetivos de Aprendizaje:

Incorporar el concepto de modelo de organización tanto para el análisis como para el diseño y la conducción de organizaciones. El concepto se refiere a una representación de la organización que muestra sus componentes (sectores, unidades, funciones, servicios) y las relaciones entre ellos a través de procesos y tareas recurrentes (comunicación, autoridad, operaciones técnicas). El modelo puede reflejar lo existente (una visión actual), o bien referirse a una propuesta o idea de futuro. El análisis de lo actual permite al directivo evaluar su correspondencia con lo deseado o necesario, encontrar las brechas de estructura que impiden una correcta operación del conjunto. Analizar la existencia de sectores aislados, la desconexión con el contexto, la superposición y duplicación de funciones junto con otros aspectos disfuncionales de la organización. Nos referimos a la trama de la organización en su conjunto y no de los modelos de sistemas específicos, como los financieros, comerciales o de abastecimiento. El modelo de organización no es solo cuestión formal o técnica porque refleja las ideas que prevalecen, las relaciones de poder e influencia en el los modos de operar. Por caso, la discusión de los médicos acerca del "modelo de hospital" no es sólo una cuestión de las prácticas médicas, sino también una posición sobre las ideas de salud, los derechos de los enfermos y sus familiares.

UNIDAD III. DINÁMICA DE LA ORGANIZACIÓN

- 3.1. El cambio y la dinámica de lo impensado.
- 3.2. Enfoque técnico y visión estructural del cambio.
- 3.3. Diferencias lógicas en la organización; las tensiones y dualidades
- 3.4. Oposición entre grupos: la trama de poder interna.
- 3.5. La explicación dialéctica del cambio.
- 3.6. Proceso de cambio y relaciones de poder.

Objetivos de Aprendizaje:

La organización parece cohesionada por el hecho de ofrecer un producto o servicios que suponen actividades articuladas. Pero esa realidad incluye procesos que no siempre son congruentes, que la movilizan y la orientan en múltiples sentidos. Decir que la organización se dirige hacia el logro de sus propósitos declarados suele ser un discurso que no se refiere a lo que realmente ocurre. Como sistema complejo avanza en múltiples frentes a la vez, por la diversidad de intereses que lo componen. También operan influencias del contexto que llevan la organización hacia caminos no previsibles. El sistema no responde en forma pasiva a estas influencias. Los cambios tienen que ver con las presiones o demandas del contexto como con los recursos y las capacidades de la propia



organización y sus dilemas internos. Frente a la cuestión de las oposiciones, la estrategia de una Dirección inteligente es aceptar el debate, explicitar las dualidades y buscar puntos de encuentro que contemplen los requerimientos de las partes en conflicto. Antes que una estrategia de poder, esta negociación requiere una predisposición a revisar las bases del acuerdo que sostiene la organización. No es politizar la organización, sino buscar la unidad en la diversidad propia de los sistemas socio-técnicos complejos.

UNIDAD IV. OBJETIVOS Y POLITICAS DE DIRECCIÓN

- 4.1. Las bases: los propósitos, misiones y objetivos.
- 4.2. La exposición de principios en la organización misionaria.
- 4.3. La definición de políticas de la organización
- 4.4. Relaciones de poder y politización interna.
- 4.5. Las políticas y el impacto social de las decisiones.

Objetivos de Aprendizaje:

Las organizaciones no surgen en forma natural sino que se crean y construyen en forma deliberada, aunque luego desarrollen comportamientos emergentes. En el momento fundacional se definen los propósitos generales que orientarán su actividad futura, en el plano más abstracto del discurso como en las intenciones concretas de producir bienes y servicios. En el momento del pensamiento y la acción en una organización en marcha, sus integrantes siguen ciertas bases aceptadas y conocidas, que sirven como marco y guía para sus elecciones. Las bases refieren a definiciones previas, las misiones, los objetivos, las estrategias y políticas de empresa. Los elementos de racionalidad son una guía en cuanto a prioridades y permiten a los individuos formarse una expectativa fundada sobre el comportamiento del conjunto. Desde la óptica de lo racional, en la organización coexisten varios criterios que permiten una acción conjunta: a) la razón finalista, que pone en relación las acciones con los propósitos de conjunto (la efectividad; b) la lógica relacionada con la magnitud y pertinencia de los recursos empleados en las acciones (la factibilidad); c) una lógica que se refiere a la búsqueda de congruencia entre la estructura y las demandas del contexto (la adaptabilidad), y d) el criterio de mantener la articulación y continuidad de la organización frente a las decisiones de cambio (cohesividad).

UNIDAD V. ESTRATEGIAS DIRECTIVAS

- 5.1. Estrategias corporativas, competitivas y funcionales.
- 5.2. La integración y diversificación.
- 5.3. La formación de alianzas.



- 5.4. La ventaja competitiva sustentable.
- 5.5. El conocimiento y la innovación como fuentes de valor.
- 5.6. La creación de valor compartido.

Objetivos de Aprendizaje:

La orientación estratégica de la Dirección no se limita a considerar las condiciones actuales y las proyecciones del sector económico o mercado en que actúa la empresa. Éste es el enfoque clásico de la microeconomía, por el cual la empresa debe adaptar su estructura a su sector industrial o de servicios. El enfoque estratégico reconoce el papel activo de los directivos que deben innovar y desarrollar nuevas capacidades, asumir riesgos, diversificar las inversiones, confrontar otros actores e intentar superar las barreras de acceso a nuevos mercados. Cuando la Dirección tiene una orientación estratégica, su preocupación incluye tanto el objetivo de posicionamiento como movilizar las capacidades mediante una actitud proactiva hacia el futuro. No es sólo explotar una capacidad, sino también crearla y desarrollarla siguiendo la visión de futuro de los directivos y el personal creativo de la organización. Respecto del medio competitivo, el estrategia corporativo busca establecer una posición, defenderla y ampliarla. El puede adoptar: a) una actitud confrontadora para alterar los equilibrios existentes, en la llamada *lucha competitiva*; b) intentar sacar ventaja de la anticipación en los cambios previsibles del sector, por ejemplo, en cuanto a las tendencias del cambio tecnológico, y c) negociar dentro del mapa de fuerzas conocidas (maniobras estratégicas), por ejemplo, desarrollando nuevos proveedores o integrándolos al negocio. Alternativas que no están al alcance de todos, porque se relacionan con las capacidades distintivas de la empresa, su potencial y sus posibilidades de cambio.

UNIDAD VI. LA DIRECCIÓN Y LAS DECISIONES

- 6.1. La función decisoria: problemas, alternativas y elecciones.
- 6.2. Mitos y realidades del proceso decisorio: racionalidad y subjetividad.
- 6.3. La articulación y el rol emprendedor del directivo.
- 6.4. Soluciones en búsqueda de problemas.
- 6.5. Los criterios decisorios: reales y declarados.

Objetivos de Aprendizaje:

En los procesos decisorios intervienen criterios de racionalidad, tales como la eficiencia y eficacia, y ellos refieren a los factores objetivos presentes en todo comportamiento directivo. Pero la elección según normas difiere de la decisión real, donde también intervienen factores de la subjetividad como las motivaciones, la significación de la realidad y las imágenes de la organización. Se



52
26
12

espera que el directivo actúe en forma razonada, fijando el rumbo y tratando de alcanzarlo. Pero la decisión es un proceso complejo donde debe considerar fuerzas no siempre congruentes con los planes de la organización. No es sólo una cuestión de adaptación, sino también de elecciones que contradicen los planes originales, debido a las crisis o conflictos con los diversos grupos que componen la organización. La Dirección no puede prescindir de estos grupos porque controlan recursos críticos y son parte de la alianza que sostiene la organización. Respecto al método, la decisión es un proceso con distintos momentos. Ella tiene sus tiempos, lógicas y finalidades. Existen tres momentos básicos: la lectura de la realidad, el análisis de alternativas y la elección de un camino a seguir. No es una secuencia con inicio y final, porque el análisis lleva a nuevas lecturas y los efectos de cada alternativa hacen revisar el proceso. En la base de las decisiones directivas y en la acción comunicativa hay supuestos no declarados y no siempre compartidos. Ser directivo implica tomar posición antes de la acción. Las afirmaciones desde la Dirección deben entenderse en lo manifiesto y también respecto de su base ideológica, el marco de referencia implícito o no declarado. La decisión es la parte visible del iceberg, y el analista debe considerar el poder que acompaña al discurso y los modelos del directivo sobre la organización deseable.

UNIDAD VII. EL ROL DEL DIRECTIVO EFICAZ

- 7.1. Los criterios: lo correcto, lo posible y lo deseable.
- 7.2. Representación: las opiniones y el saber fundado.
- 7.3. Los esquemas y bloqueos mentales.
- 7.4. Las relaciones socio – afectivas.
- 7.5. Lo no intencional y los efectos colaterales.
- 7.6. La ambigüedad en la decisión directiva.

Objetivos de Aprendizaje:

Desde la mirada del orden racional, se espera que la apreciación del directivo (su lectura de la realidad) se base en el llamado *saber de fondo*. Este saber se refiere a las premisas o los supuestos que se conocen y se comparten en la organización. Es una referencia al saber intersubjetivo, que las partes aceptan como válido, que no se discute. En el otro extremo, cuando el directivo adopta una posición disruptiva (una "disonancia cognitiva"), también deberá tener razones para fundar su crítica a lo actual y la alternativa de cambio elegida. Visto desde fuera, parecería que en un hospital todos sus integrantes están aplicados a la prestación de servicios de salud y preocupados por los enfermos, cada uno desde su posición profesional, con los recursos que cuenta. Cuando miramos desde dentro en profundidad, aparece la influencia de otros factores, como los socio-emocionales, la divergencia en los fines, el peso de la trama política o los juegos de poder. Estos factores no ocurren ni son planteados pensando en los

objetivos de la organización o en la optimización de sus recursos. Sin embargo el resultado no es el caos o el desorden. La frase *tomar decisiones* es como pedir a los ejecutivos que actúen en forma calculada y eficaz. En los hechos, en un ambiente exigente, inestable e incierto, ellos no son máquinas de pensar; ellos hacen lo que pueden buscando cuidar sus espacios preservar sus espacios de poder en la organización. Vistas desde fuera, sus decisiones son desconcertantes para quienes piensan que ellas están guiadas por los objetivos de la organización.

UNIDAD VIII. EL DISCURSO DIRECTIVO

- 8.1. El contexto de significación y la comunidad discursiva.
- 8.2. Los juegos del lenguaje: decir y hacer "como si".
- 8.3. La instalación de imágenes y la apropiación de los símbolos.
- 8.4. El doble discurso de la Dirección.
- 8.5. Lo visible y lo oculto en el discurso directivo: intereses, ideología y poder.
- 8.6. La transparencia y la organización inteligente.

Objetivos de Aprendizaje:

La organización logra cohesionar sus actividades en tanto define y desarrolla modos de comunicación que son conocidos y compartidos por sus integrantes. Ellos utilizan estas formas en su apreciación de la realidad, en los procesos de significación y en la construcción de sus relaciones. Nos referimos al lenguaje, los códigos y símbolos que no sólo permiten representar las ideas y los hechos (como formas de expresión), sino que también influyen en la comprensión de los propios mensajes. Hay un uso del lenguaje vinculado con las estrategias de conducción. En este sentido, un elemento cultural esencial para el entendimiento compartido de objetivos y actividades es, asimismo, un factor que está presente en las relaciones de poder en la organización. Es importante que estas convenciones no sean impuestas sino aceptadas, porque de lo contrario aparecen las dualidades en la comunicación, los mensajes y canales paralelos. La organización requiere un "contrato signficante", con reglas de comunicación conocidas y aceptadas. Se habla de contrato porque no puede desconocerse, aunque no todos los individuos o grupos están en igualdad de condiciones para criticarlo o modificarlo. Para quienes ingresan y permanecen en la organización, las formas y los sentidos de los mensajes son un aspecto de la estructura establecida y parte de los procesos de socialización. Este conocimiento y estas expectativas son compartidos por los individuos en tanto componentes de una misma organización y deriva en la llamada *comunidad discursiva* respecto de objetivos o proyectos conjuntos.

UNIDAD IX. LA FUNCIÓN DE GOBIERNO



- 54
28
- 9.1. El arte de gobernar: consenso, rumbo y estrategia.
 - 9.2. De la decisión gerencial a las medidas de gobierno.
 - 9.3. La agenda del gobernante: los temas clave
 - 9.4. Gobernabilidad. Relación entre identidad y estrategia.
 - 9.5. Bueno gobierno: transparencia, legitimidad y credibilidad.
 - 9.6. La legitimidad en el ejercicio del gobierno.

Objetivos de Aprendizaje:

La noción de gobierno se aplica en las organizaciones para hallar un equilibrio en las relaciones de poder, poner en sintonía el sistema con el medio social y articular un proyecto compartido (un interés general) sobre la base de partes diferenciadas. No es lo mismo que conducir una organización pensando en sus objetivos de rendimiento y crecimiento. Debe diferenciarse entre el gobierno y el *management*, con sus propias lógicas, prioridades y formas de razonamiento. En las organizaciones, para lograr un equilibrio entre los grupos de interés, los factores de poder y las legítimas demandas ambientales, se requiere una visión que excede los criterios de eficiencia y eficacia. La concentración del poder en la cima, como el enfoque racional económico del *management* nos advierten sobre la necesidad de una visión superadora para la gestión organizacional. Un sistema viable requiere una función del gobierno que logre consenso sobre los fines prioritarios, que atienda las legítimas demandas de la población y defienda los proyectos de interés general por sobre los enfoques sectarios de los grupos de interés egoístas en la organización. Es una función trascendente que también debe superar las propias tendencias de los procesos políticos a derivar en el dogma ideológico y las luchas por el poder. Los directivos en la función del gobierno transitan por un angosto sendero, caminando entre presiones internas y externas que deben resolver con un criterio superador basado en el interés común.

UNIDAD X. LA ÉTICA EN LA DIRECCIÓN

- 10.1. El diseño virtuoso y la trama perversa en las organizaciones.
- 10.2. La doble moral y la cultura de la conveniencia.
- 10.3. El pragmatismo empresario: poder, complicidad e impunidad.
- 10.4. Los valores y la praxis competitiva
- 10.5. La responsabilidad social y el capital social.
- 10.6. La ética como modelo de superación.

Objetivos de Aprendizaje:

Hemos planteado el tema de los orígenes y las consecuencias de la crisis en la relación entre los modos de gestión y los valores sociales, en especial en el

ámbito de las empresas de negocios. Es la idea del vacío ético cuando las decisiones directivas sólo están orientadas a aumentar la eficacia de las operaciones. Sólo les importa aquello que trae resultados en términos de nuevos recursos. En este vacío, las decisiones no tienen en cuenta el impacto o las consecuencias sobre principios básicos como la libertad, justicia, equidad o igualdad; por ejemplo, los abusos de poder, la injusticia de la sobrecarga de tareas sobre empleados que deben aceptar por temor a perder su empleo o las prácticas monopólicas que buscan terminar con los competidores para mantener en cautiverio a proveedores, clientes y usuarios. El vacío ético se produce en el ámbito de las organizaciones donde el fin siempre justifica los medios, se privilegian los resultados económicos y se actúa para ampliar los espacios de poder o dominación en los mercados. Sus directivos consideran que si algo funciona en la práctica (aun a través del engaño), su eficacia también justifica la decisión o la legítima en el mundo de los negocios. En cuanto a los valores éticos, hemos distinguido entre las empresas: a) pragmáticas o hipócritas, que saben lo que hacen y actúan en forma ilegítima alegando que en la lucha todo vale; b) las amorales o utilitarias, que dicen actuar presionadas por el mercado, y c) las responsables o conscientes, que deciden siguiendo criterios de justicia, transparencia y equidad.

CAPÍTULO 3. BIBLIOGRAFÍA

3.1. Bibliografía básica de referencia

ETKIN, Jorge (2005). Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. Editorial Granica. Buenos Aires.

ETKIN, J. y SCHVARSTEIN, L. (1997). Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio. Editorial Paidós. Barcelona.

HURST, David K. (1998). Crisis & Renovación. Como enfrentar el desafío del cambio en las organizaciones. Editorial Temas. Buenos Aires.

JEANNET, Jean (2000). Dirección de Empresas con Mentalidad Global. Editorial Prentice-Hall. Madrid.

JONSON, G. y SCHOLLES K. (2005). Dirección Estratégica. Editorial Prentice-Hall. Madrid.

MINTZBERG Henry (1995). La naturaleza del trabajo directivo. Editorial Ariel. Barcelona.

SCHVARSTEIN, Leonardo (1998). Diseño de organizaciones. Editorial Paidós. Buenos Aires.

SCHVARSTEIN, Leonardo (2003). La Inteligencia social de las organizaciones. Editorial Paidós. Buenos Aires.



3.2 Bibliografía ampliatoria:

- ACKOFF, Rusell (2002). Recreación de las corporaciones. Oxford University Press. México.
- BROWN, S. y EISENHARDT, K. (2002). Competir al borde del caos. Editorial Granica. Barcelona.
- BRUNET, L. y BELZUNEGUI, A. (2000). Empresa y estrategia en la perspectiva de la competencia global. Editorial Ariel. Barcelona.
- DAVID, Fred (1998). Administración Estratégica. Editorial Simon & Schuster. México.
- DROR, Yehezkel. (1994). La capacidad de gobernar. Fondo de Cultura Económica. México.
- DRUCKER, Peter (1981). La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas, 4ta Edición. Editorial El Ateneo. Buenos Aires.
- DRUCKER, Peter. (1996). Dirección de Instituciones sin Fines de Lucro. El Ateneo, Buenos Aires.
- DUATO, Pascual (2003). Inteligencia Política. El poder creador en las organizaciones. Editorial Prentice-Hall. Madrid.
- ETKIN, Jorge (2000). Política, Gobierno y Gerencia. Editorial Pearson. Santiago de Chile.
- ETKIN, Jorge (2007). Capital social y valores en la organización sustentable. Editorial Granica. Buenos Aires.
- ETKIN, Jorge (2012). Brechas éticas: sistemas virtuosos y tramas perversas. Cengage Learning. Buenos Aires.
- ETZIONI, Amitai (1979). Organizaciones modernas. Editorial Hispano-Americana. México.
- ETZIONI, Amitai (2007). La dimensión moral. Hacia una Nueva Economía. Palabra. Madrid.
- HAMEL, G. y BREEN, B. (2008). El Futuro de la Administración. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- HOCK, Dee (2001). El nacimiento de la era caórdica. Editorial Granica. Buenos Aires.
- KLIKSBERG, Bernardo (2004). Más ética, más desarrollo. Editorial Temas. Buenos Aires.
- MINTZBERG, H. (1992). El Poder en la Organización. Editorial Ariel. Barcelona, España.
- SEN, A. y KLIKSBERG, B (2010). Primero la Gente. Editorial Deusto. España.
- STEIN, Guido (1990). El arte de gobernar, según Peter Drucker. Editorial Gestión. Barcelona.



CAPÍTULO 4. MÉTODOS DE CONDUCCIÓN DEL APRENDIZAJE

4.1. Consideraciones Generales

En el marco del desarrollo de la materia y sus contenidos, resulta imprescindible destacar que el propósito de Dirección General intenta lograr entender mediante un enfoque crítico la complejidad de las organizaciones y sus grupos de interés. Dado esto, los temas asociados a la discusión de políticas de gestión, ideología en los modelos de conducción y gestión de los riesgos asociados a las decisiones son propias del debate y de la materia, por ende no pueden quedar ajenas al aula ni al curso.

Ello implica que se recurrirá a múltiples formas y metodologías para conducir el aprendizaje, invitando al alumno a participar en forma activa de los debates fundamentados, el intercambio de posiciones, la construcción de proyectos de aprendizaje y la elaboración de trabajo de investigación aplicada en organizaciones de todo tipo.

Dado que la materia apunta a la alta conducción, es deseable completar el recorrido teórico-práctico con seminarios, charlas y actividades extracurriculares que impliquen la posibilidad de intercambiar experiencias con directivos referentes en el campo de lo público, lo privado y las instituciones.

4.2. Del trabajo en el aula

El docente del curso desarrollará en clase los temas de cada unidad del programa analítico según el cronograma de clases. Su presentación incluirá conceptos para el diagnóstico de la realidad organizacional, propuestas y técnicas para el cambio. Los alumnos realizarán las lecturas bibliográficas previas a las clases, para permitir el diálogo con el docente sobre los aspectos que susciten dudas y analizarlos mediante ejemplos.

El docente y sus auxiliares indicarán a los alumnos temas sobre los cuales deberán hacer monografías en forma individual. Los alumnos integrando equipos, también realizarán ejercicios (casos) y tareas de campo en instituciones. Para ello tendrán el apoyo de los auxiliares docentes. Las síntesis del trabajo de los equipos serán expuestas y discutidas en las clases.

4.3 De las actividades prácticas



El docente junto con sus auxiliares y de conformidad con el Titular a cargo de la cátedra, propondrán actividades y pautas de trabajo que contribuyan a la reflexión y la incorporación de los contenidos propios de la materia.

Siguiendo dichas pautas, es deseable la propuesta de proyectos innovadores que utilicen las redes y extiendan el aprendizaje fuera de las fronteras del aula (mediante Internet). También que se promueva la libertad al alumno de elegir entre variedad de ejes y temáticas asociadas a la materia, que tendrán como finalidad promover el autoaprendizaje y el compromiso del alumno con el desarrollo de su estudio y profesión.

CAPÍTULO 5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN

5.1. Cursos Cuatrimestrales

El docente realizará la evaluación de las monografías, los trabajos en equipo, la asistencia y la participación en clase. Estas instancias son requisitos para aprobar la asignatura.

Se tomarán dos exámenes parciales, que podrán ser escritos u orales. Su temática abarcará las unidades del programa, su respectiva bibliografía de referencia y todos los temas tratados en clase. En casos excepcionales, y únicamente de conformidad previa con el Titular a cargo de la cátedra, se admitirá el reemplazo de los exámenes parciales por otras formas de evaluación. Dicha sustitución deberá fundamentarse en la mejora que la metodología aportará para la efectiva evaluación del aprendizaje del alumno, caso contrario deberá establecerse el mecanismo de parciales mencionado.

El alumno podrá recuperar un parcial no aprobado, en cuyo caso la nota reemplaza la del examen reprobado. La nota final resultará del promedio de las evaluaciones que el docente realice a lo largo del curso.

5.2. Requisitos para alumnos libres

En el caso del examen libre, al tratarse de un examen de una única instancia en el cual se espera que los alumnos demuestren un amplio dominio conceptual desde su fundamentación teórica hasta su aplicación práctica, la rigurosidad y metodología de evaluación deberá incorporar todos los temas de la materia.