



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
NUEVOS PARADIGMAS GERENCIALES

ASIGNATURA OBLIGATORIAS	FACILITADOR
Herramientas Web para la Investigación	Janeth Quintero
Gerencia	Christian Fossa
ASIGNATURA ELECTIVAS (9 CRÉDITOS)	
<u>Análisis e Interpretación de Organizaciones (BSC)</u>	
<u>Benchmarking</u>	
<u>El Factor Humano en la Empresa</u>	
<u>Equipos de Alto Desempeño</u>	
<u>Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión</u>	
<u>Gerencia del Conocimiento</u>	
<u>Gerencia y Planificación Cibernética</u>	
<u>Impacto de la Tecnología en el Recurso Humano</u>	
<u>Mapas Conceptuales</u>	
<u>Negociaciones Colaborativas</u>	
<u>Organización y Competitividad</u>	
<u>Programación Neurolingüística</u>	
<u>Psicoingeniería del Trabajo</u>	



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
NUEVOS PARADIGMAS GERENCIALES

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES (BALANCED SCORECARD)

Introducción

El Balanced Score Card [BSC] es una herramienta gerencial para movilizar a la gente al pleno cumplimiento de la visión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicas en la organización hacia el logro de sus metas estratégicas. Permite guiar el desempeño actual y futuro, asegurando la creación de valor y un impacto positivo en la organización y su entorno.

Un fundamento básico de este enfoque es que las medidas puramente financieras no son suficientes para medir el desempeño global de un negocio, razón por la cual el BSC combina indicadores financieros con no financieros

La implementación del BSC en una organización, implica un cambio cultural y el desarrollo de una práctica. Lo primero, es un trabajo de tecnología blanda y a largo plazo; lo segundo es más bien un proceso operativo apoyado por el desarrollo de habilidades y manejo instrumental de herramientas que pueden ir desde hojas de cálculo y una simple base de datos hasta softwares complejos. En este punto es fundamental resaltar que, primero va la organización y su gente y detrás la tecnología y sus herramientas.

El dominio del BSC en una organización, fortalecerá su posicionamiento generando la identificación de mejores prácticas y la determinación de sus fortalezas y debilidades; factores clave para su situación sostenible en el mercado y la sociedad. Esta finalidad está referida a la medición del desempeño organizacional (más que individual o del trabajador), factor clave para determinar el éxito o fracaso de la gestión de los responsables de conducir las riendas de la organización.

Objetivos

General

Conocer y entender el Balanced Score Card como una herramienta de planificación y gestión estratégica que permite alinear los objetivos organizacionales con la visión integral garantizando la creación de valor y un impacto positivo en los actores clave de la organización [accionistas, trabajadores, clientes, aliados, proveedores, sociedad].

Específico

- Comprender el proceso de elaboración de la visión, misión y valores de la organización como parte clave y medular para su gestión.
- Conocer la necesidad de crear valor para cada uno de los actores clave de la organización [accionistas, trabajadores, clientes, aliados, proveedores, sociedad].
- Conocer el proceso de organizar y estructurar indicadores de gestión y de impacto en las perspectivas financiera, de aprendizaje y crecimiento, de clientes y de procesos internos; a objeto de medir los resultados internos de la organización y la creación de valor hacia cada actor.
- La importancia de los indicadores como elemento de gestión y su incorporación y medición en el plan de acción.
- Conocer las relaciones causales que se generan dentro del cuadro de indicadores, las posibilidades de variación en la estructura del cuadro y la diferencia entre el proceso de diseño y el de implantación.
- Conocer y entender el proceso de implantación del Balanced Score Card y el rol de la socialización como ente catalizador.
- Construir un Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral para una organización.

Contenido Programático

- Concepto de Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral.
- Etapas del Balanced Score Card.
- Visión, misión y valores de la Organización.
- Perspectivas del Balanced Scorecard.
- Alineación de Objetivos, Metas e Indicadores.
- Implementación del Balanced Scorecard.
- Los softwares basados en BSC.

Bibliografía

Libros

- CASTIGLIONE, Liliana; "Balance Scorecard", publicación digital (CD), Edit. Train4You.com, Caracas 1998-2004.
- BECKER Brian, ULRICH Dave & HUSELID Mark; "The HR Scorecard", Edit. HBS, 2001
- COKINS, Gary; "Performance Managment, Obteniendo lo mejor de directivos y empleados a través de la alineación estratégica", Edit. Gestión 2000.com, Barcelona, España, 2005.
- FUNDES Venezuela; "Balanced Score Card", Caracas, 2003.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David; "Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)". Edit. Gestión 2000, Barcelona, España, 2000.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David; "Mapas Estratégicos, Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles", Edit. Gestión 2000.com, Barcelona, España, 2004.
- RAMPERSAD, Hubert K; "Cuadro de Mando Integral, Personal y Corporativo". Ed. McGraw-Hill. Madrid, 2004.



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
NUEVOS PARADIGMAS GERENCIALES

Sitios web

<http://www.tablero-decomando.com>
<http://deinsa.com/cmi/principal.htm>
<http://cuadrodemando.unizar.es>
<http://www.gestion2000.com/asp/alibrook.asp?busca=8725>
<http://www.bettermanagement.org>
<http://www.businessobjects.com> [Business Object]
<http://www.cognos> [Cognos]
<http://www.hyperion.com> [Hyperion]
<http://www.ibm.com> [IBM]
<http://www.microstrategy.com> [MicroStrategy]
<http://www.oracle.com> [Oracle]
<http://www.sap.com> [SAP]
<http://www.sas.com> [SAS]
<http://www.strategos.com> [Strategos]

Horario Virtual:

Atención Permanente vía electrónica

[Subir](#)



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
NUEVOS PARADIGMAS GERENCIALES
BENCHMARKING

Introducción

En la actualidad las empresas tienen que competir no sólo con empresas de la misma región, sino que se presenta una competencia cada vez mayor con otras empresas de otros lugares y países. En términos generales, existe un movimiento acelerado de bienes económicos a través de las barreras regionales y nacionales. Este intercambio incluye personas, productos y por sobre todo, las formas tangibles e intangibles de capital. La reducción de la "distancia económica" entre países y regiones, así como entre los actores económicos mismos, ha incrementado, de este modo, las dimensiones de los mercados y la interdependencia económica. Es por lo anterior que las empresas deben buscar fórmulas que las dirijan hacia una productividad y calidad mayor para poder ser competitivos. Una de estas herramientas o fórmulas es el Benchmarking.

Desde tomar un producto de la competencia y desarmarlo para ver cómo está hecho hasta averiguar -como un detective- cuáles son los tiempos de entrega y cobranza de un competidor, todo está permitido en las técnicas gerenciales de comparación. El Benchmarking o la búsqueda de las "best practices" pueden ayudar a mejorar el servicio al cliente sin tener que pasar por un costoso proceso de prueba y error. Y todo esto para ganar tiempo. La rapidez y la velocidad se han convertido en la característica de los tiempos actuales. Es algo así como una toma de conciencia de que el tiempo es tal vez el elemento más perecedero, el cual además debe ser tiempo de buena calidad. Si bien esto es aplicable a diferentes ámbitos de vida, el impacto en dinero y mercado realmente está en los negocios.

El que no utilice inteligentemente el tiempo, perderá, pues quedará en desventaja (habrá otro que mientras tanto sí lo estará haciendo): uno ya no se puede dar el lujo de invertir tiempo reinventando la rueda; si ya está inventada y se puede ver cómo se hace, y si además se puede utilizar, entonces posiblemente se pueden sacar ventajas al hacerla a más bajo costo, de mejor calidad, para más usos que los conocidos, y hasta ser más exitoso que quien la inventó.

En este programa académico virtual se presenta una perspectiva epistemológica sobre el Benchmarking para tener una idea clara sobre cuáles han sido los pasos o la evolución del concepto, hasta convertirse en una herramienta ampliamente usada y valiosa para la mejora de las empresas que la utilizan. De igual manera se presenta una descripción de lo que es Benchmarking como proceso así como el análisis exhaustivo de cada una de sus fases.

Es por ello que el objetivo de este curso es ofrecer una visión de los esfuerzos que deben hacer las empresas que desean asegurar su supervivencia en cualquier área de actividad económica. Aplicando el Benchmarking, es decir, intentando alcanzar una eficiencia similar y superar la conseguida por las empresas líderes del sector al cual pertenecen, se logra el desarrollo de técnicas y herramientas de análisis de operaciones, a partir de estudios permanentes de sus principales competidores y de las empresas que desempeñan las mejores prácticas en cualquier sector de negocios. Finalmente permite a cualquier empresa pronosticar las futuras condiciones competitivas asociadas a su área de actividad.

Objetivos

Objetivo Principal

Ofrecer una perspectiva amplia de los esfuerzos que deben hacer las empresas que desean asegurar su supervivencia en cualquier área de actividad económica, intentando alcanzar una eficiencia similar y superar la conseguida por las empresas líderes del sector al cual pertenecen.

Objetivos Secundarios

- Ofrecer un camino racional para determinar metas de desarrollo que ayuden a las empresas a ganar el liderazgo en el mercado.
- Profundizar el entendimiento y la comprensión sobre la búsqueda y aplicación de las mejores prácticas, que no estén limitadas por las fronteras del propio negocio.
- Orientar el diseño de modelos de obtención de información comparativa, para identificar oportunidades de mejora de las propias prácticas de la empresa con otras que desenvuelven su actividad en el mismo sector de negocios.
- Promover el establecimiento en la propia empresa de metas más desafiantes que se perciban como alcanzables.
- Enfocar el proceso gerencial de la empresa hacia el concepto de "mejora continua" por medio del uso de parámetros de referencia, para asignar en forma óptima los recursos empresariales.
- Contribuir al cambio cultural que significa la filosofía de "mirar hacia el afuera" para buscar posibilidades concretas de mejoras en la gestión.

Contenido Programático

Tema 1

Introducción al concepto

Origen del Concepto. Por qué aplicar Benchmarking. Aspectos Distintivos.

Tema 2

Antecedentes

Evolución. La Historia.

Tema 3



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
NUEVOS PARADIGMAS GERENCIALES

Contexto organizacional

Los Expertos. Qué NO es Benchmarking. A qué aplicar Benchmarking.

Tema 4

Componentes del proceso

Criterios de Clasificación. Aspectos y Categorías. Socios del Proceso de Benchmarking.

Tema 5

Conociendo el proceso

Conociendo el Proceso. Principios Éticos. Metodología. Cómo empezar el Proceso. Modelos.

Tema 6

Logrando el éxito

Factores Clave de Éxito. Conclusiones. Temas Complementarios.

Evaluación

La evaluación está enfocada en el grado de alcance que se espera de los objetivos de la asignatura y el nivel cognitivo en que los participantes evolucionan. Es por ello que la evaluación mide el rendimiento académico de los estudiantes con el propósito de:

- Identificar, comprender y sistematizar los conceptos estudiados en cada uno de los temas contenidos.
- Interpretar de forma substancial el proceso de benchmarking asociado al mejoramiento de la eficiencia en los procesos de las organizaciones.
- Comprender el impacto de los factores de descubrimiento y aprendizaje continuo en el dominio de los conceptos de medición y de comparación.

Bibliografía

La muestra bibliográfica que a continuación se presenta, introduce algunos conceptos explicados en el contenido de esta asignatura, orientando el desarrollo de las actividades en clase. De este modo, se persigue que los participantes desarrollen un esquema de conceptos por medio del cual relacionen valores e intereses que enriquezcan su autoformación, como orientación principal del conocimiento compartido durante el período de clases.

- BARROS, N. (1995) *Hermenéutica Filosófica, Herencia Cultural y Crítica de la Ideología*. Centro de Investigaciones en Educación y Ciencias Humanas. UNESR. Decanato de Postgrado, Caracas, Venezuela.
- BERNAL, César Augusto (2000) *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*. Editorial Prentice Hall – Pearson Educación de Colombia Ltda. Bogotá.
- BOXWELL, Robert. (1994) *Benchmarking para competir con ventaja*. Madrid, Mc. Graw Hill.
- BUENO CAMPOS, Eduardo. (1999) *Lo que se aprende en los mejores MBA. Estrategia y Dirección Estratégica*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España.
- CAMP, Robert. (1995) *Benchmarking. La búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente*. México D.F. Edit. Panorama.
- DRUCKER, Peter. (1984) *La Gerencia Efectiva*. Editorial Hermes, México.
- DYER, William. (1981) *Formación de Equipos*. Fondo Educativo Interamericano S.A. Puerto Rico, 155pp.
- ENRIGHT, Michael, Edith SCOTT. (1994) *Venezuela, El Reto de la Competitividad*. Ediciones IESA, 1ra edición.
- FAINSTEIN, Héctor (1997) *La Gestión de Equipos Eficaces*. Editorial Macchi, Buenos Aires.
- GITLOW, Howard, Shelly GITLOW. (1993) *Como mejorar la Calidad y la Productividad con el Método Deming. Una guía práctica para mejorar su posición competitiva*. Editorial Norma, Colombia.
- GORDON, Ian. (1991) *Cómo Anticiparse a la Competencia*. Bogotá, Legis editores.
- KAISER, Associates Inc. (1988) *Beating the Competition: A practical guide to Benchmarking*, Vienna, Kaiser Associates Inc.
- LAMBIN, Jean Jacques. (1995) *Marketing Estratégico*. Mc. Graw Hill Interamericana de España S.A. Madrid.
- LAWLER, Edward. (1996) *La Ventaja Definitiva*. Editorial Granica. Barcelona, España.
- MARDONES, J.M. y N. URSUA (1987) *Filosofía de las Ciencias Humanas y Sociales*. Edit. Fontamara, México.
- MARGULIES, Newton y Anthony RAI (1998) *Desarrollo Organizacional. Valores, Procesos y Tecnología*. Editorial Diana, México.
- Mc. NAHIR, C.J. y Kathleen LEIBFRIED. (1992) *Benchmarking*. Edit. Omneo, USA.
- MORGAN, Gareth. (1999) *Imagin-i-zación. Una nueva actitud crucial para la conducción y el management en un mundo en movimiento y cambio*. Ediciones GRANICA, Barcelona, España.
- PARDO, José Luís. (1998) *La Teoría Cibernética*. Publicación digital para el CEAP-UCV. Caracas.
- PEÑA, Gustavo. (1994) *Inteligencia Competitiva*. Sela.
- PORTER, Michael. (1999) *Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao. Ediciones DEUSTO, 478 pp.



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
NUEVOS PARADIGMAS GERENCIALES

- PORTER, Michael. (1987) Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México D.F. Edit. Continental.
- PORTER, Michael. (1991) La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires. Javier Vergara Editor. 1.007pp.
- PRIDE, William, O.C. FERREL. (1997) Marketing, conceptos y estrategias. Mc. Graw Hill, Bogotá.
- RUIZ, Luis Enrique (1997) Aproximación a la Integración Superior del Saber. Citado en: GONZÁLEZ MOENA, Sergio. Pensamiento Complejo, Magisterio, Bogotá.
- SLYWOTZKY, Adrián. (1997) La Migración del Valor de la Empresa. Cómo evitar la desvalorización de la empresa anticipándose a las estrategias de la competencia. Barcelona, España. Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- SPENDOLINI, Michael. (1994) Benchmarking. Bogotá, Edit Norma.
- STANTON, William. (1985) Fundamentos de Mercadotecnia. Mc Graw Hill Interamericana, México D.F.
- TOFFLER, Alvin y Heidi. (1991) El Cambio del Poder. Plaza James Editores, 2da edición, Barcelona, España.

Facilitador:

Prof. Raúl Olay: Licenciado en Administración Comercial egresado de la Escuela de Administración y Contaduría de la UCV (1993). Posee estudios de Especialización en Mercadeo para Empresas, (UCV - FACES - CEAP). Actualmente participa en el Programa de Maestría en Gerencia Empresarial, dictada por la Comisión de Estudios de Postgrado (UCV - FACES - CEAP). Es Académico Asociado de la Universidad Virtual Latinoamericana (LUV), desempeñando funciones de investigación en dos "Programas Universitarios Virtuales" (*Benchmarking* y Estrategias Competitivas). En el campo profesional, acredita más de 5 años de experiencia, habiendo desempeñado funciones en las siguientes áreas: Operaciones Comerciales, Administración de Ventas, Investigación y Desarrollo de Servicios, Análisis de perfiles de Cliente, Mercadeo Estratégico, Logística de Distribución y Servicios de Hardware. Funciones que prestó en Empresas de Comercialización de Productos de Consumo Masivo y de Servicios de Telecomunicaciones (Marketing Distributions C.A., Grupo Promoting, Cervecería Nacional BRAHMA, Ferretería EPA C.A., Grupo Beco-Blohm y Nokia de Venezuela C.A.)

Horario Virtual

Atención Permanente vía electrónica.

[Subir](#)



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
NUEVOS PARADIGMAS GERENCIALES
EL FACTOR HUMANO EN LA EMPRESA

Introducción

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. En otros términos, la percepción del clima de trabajo por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿le gusta a usted mucho trabajar en esta organización? Por supuesto, hay varias respuestas a esta pregunta. A uno le gusta más o menos el clima de su institución aún sin estar siempre al corriente de aquello que obra efectivamente sobre esta percepción.

"Todas las organizaciones tienen en común un cierto número de hombres, que se han organizado en una unidad social establecida con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas. Los hombres establecen un club o una empresa, organizan un sindicato o un partido político, crean fuerza policíaca o un hospital y formulan procedimientos que gobiernan las relaciones, entre los miembros de estas organizaciones y los deberes que deben cumplir cada uno de ellos. Una vez que ha sido establecida firmemente una organización, tiende a asumir una identidad propia que la hace independiente de las personas que la fundaron". (Blau Scott).

Quando entramos en el mundo de la teoría se analizan una diversidad de factores, que afectan el comportamiento de los individuos en el seno de la misma. En ese sentido, el comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de los conocimientos relativos, a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. El comportamiento organizacional es una ciencia de la conducta aplicada y por lo mismo se construye a partir de las operaciones hechas por varias disciplinas, tales como: la psicología, la sociología, la antropología y la ciencia política. Cada una de estas ciencias utilizan como unidad de análisis al individuo, el grupo y el sistema organizacional.

El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido que este está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. Son las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo del patrón, o los modos de comunicación en el interior de la empresa los que los constituyen, en particular, los componentes del clima

Este curso se centrará en el análisis del Comportamiento del Hombre en las organizaciones y su importancia e implicaciones en el ámbito organizacional y gerencial, en los procesos de cambio planificado dentro de las organizaciones, basándose fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo y cambios que deben darse dentro de las estructuras de las organizaciones, para que de esa manera puedan responder a la misión y visión que se han establecido, y orientar el comportamiento de los individuos hacia ese fin para alcanzar la máxima calidad y productividad, para lo cual es importante conocer cómo es el comportamiento del hombre en las organizaciones. El programa brinda herramientas metodológicas para que el alumno esté en capacidad de diseñar, aplicar y evaluar estrategias de cambio dentro de sus contextos organizacionales y de esta manera mejorar la productividad y excelencia del individuo en el proceso de producción y desarrollo gerencial y de esta forma contribuir con excelencia al desarrollo del país.

Objetivos

General

Orientar a los participantes en el conocimiento de la importancia de entender el comportamiento del individuo en las organizaciones, así como el proceso planificado de cambio en la organización y en el factor humano como metodología del Desarrollo Organizacional. Así como también, analizar los distintos aspectos que inciden en el funcionamiento de las organizaciones, estudiando para ello los problemas de las organizaciones en una triple perspectiva: individual, grupal y el sistema organizacional; desglosándose cada una de estas perspectivas en varios temas, que permitan precisar los aspectos que inciden en la efectividad de la organización.

Específicos

- Conocer los elementos básicos del comportamiento organizacional.
- Capacitar al estudiante para que ubique el Comportamiento Organizacional, dentro del campo de las ciencias sociales y valore su evolución como una disciplina, ubicada entre la teoría de la organización y administración.
- Comprender la importancia de la excelencia del comportamiento del factor humano en la organización
- Analizar los modelos de comportamiento organizacional y los enfoques actuales de las organizaciones.
- Entender la integración de los individuos en el ámbito organizacional en una relación sistémica y de sinergia en la búsqueda de los objetivos de la organización a través de la excelencia.
- Comprender las herramientas necesarias para un cambio planificado hacia la orientación del comportamiento del factor humano en la organización de acuerdo con las exigencias de hoy en un entorno cambiante y cada vez más exigente.
- Diseñar e implantar estrategias de cambio dentro de sus contextos organizacionales y de esta manera mejorar la productividad y la excelencia del individuo en el proceso de desarrollo gerencial y de esta forma contribuir con excelencia al desarrollo del país.
- Comprender y valorar la importancia de las habilidades gerenciales para el éxito de la organización.



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
NUEVOS PARADIGMAS GERENCIALES

- Analizar la importancia y aplicación del aprendizaje organizacional como teoría del cambio organizacional.

Contenido Programático

- Definición de Comportamiento Organizacional. Definición de Organización y Administración. La teoría organizacional y el comportamiento organizacional. Importancia del estudio del comportamiento organizacional. Disciplinas que contribuyen al campo del comportamiento organizacional. La Organización como sistema. Características de las organizaciones humanas. Diferentes perspectivas de las organizaciones como sistemas sociales. Psico-sociología de la organización *el Factor Humano de la Empresa*.
- Bases del comportamiento individual. El individuo en la empresa. Personalidad, actitudes. El individuo en interacción con la organización. El grupo en la organización. El grupo como sistema social de trabajo. Funcionamiento de los grupos. La gerencia y los grupos formales e informales.
- Teorías sobre el comportamiento humano. Motivación y productividad. Modelos de sistemas de motivación. Incentivos. Valores la satisfacción en el cargo. La gerencia y la motivación del personal.
- La gerencia y el liderazgo. Liderazgo eficaz y efectivo. Poder y estilos gerenciales o de liderazgo. Enfoque situacional del liderazgo.
- Clima organizacional. Conflictos humanos en la organización. Roles del gerente en la solución de conflictos. El comportamiento organizacional como resultado de la interacción individuo-organización. La moral y la ética en las organizaciones. Condiciones que la afectan.
- La comunicación y el comportamiento humano en la empresa. El gerente y la comunicación eficaz.
- El Desarrollo Organizacional como metodología de cambios planificados en la organización. Valores y tecnología del D.O.. Modelos del D.O.
- Los equipos de acción. El equipo como unidad sociotécnica. Desarrollo del equipo. Equipos de trabajo Vs. Grupos de trabajo. Relaciones efectivas en los grupos. Valor y uso de la crítica en el trabajo gerencial. Ventajas de su uso en el trabajo de equipo.

Estrategias

El logro de los objetivos exige una combinación de esfuerzos que valora la capacidad de cada participante, tanto en su habilidad expresiva en forma escrita como en cuanto a conocimientos adquiridos y demostrados sobre la materia, así como también en su capacidad de investigación. Por estas razones se usará una combinación de recursos metodológicos como trabajos de investigación y reflexiones sobre diversos temas y tips en relación con la materia, presentaciones individuales y en grupo el trabajo final.

Evaluación

Reflexiones: cuatro (05)	20%
Trabajo de investigación escrito individual: un (01)	20%
Diseño e implantación de un proceso de Planificación Estratégica:	60%
TOTAL	100%

Bibliografía

LUC BRUNET. El clima de trabajos en las organizaciones. Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Editorial TRILLAS. México 1997.

FRED E. JANDT. Respuestas Directas a los problemas del personal. Editorial IRWIN. España 1994.

BOB NELSON. 1001 forma de recompensar a los empleados. Editorial NORMA. Colombia 1997.

BECKHARD R. Y HARRIS R. Administración de los Recursos Humanos. Editorial TRILLAS, 2da. Edición. 1988.

J.M. CRIADO F. Cómo vencer barreras Organizacionales. Editorial Díaz Dos Santos, Barcelona España. 1988

BLAKE R. Y MOUTON J. Cómo llegar a ser líder. Editorial NORMA. Colombia 1973

STEPHEN P. ROBBINS. Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Editorial PRENTICE HALL. México 1996.

JOSÉ LUIS, PARDO DÍAZ. Gestión del Cambio y Liderazgo. CD. Caracas 1998-1999.

Horario Virtual

Atención Permanente vía electrónica.

[Subir](#)



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
NUEVOS PARADIGMAS GERENCIALES

EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

Introducción

Esta asignatura tiene como propósito fundamental proveer a los participantes de algunas estrategias y técnicas para conocer la conducta de los grupos en las organizaciones, en situaciones de conflicto, toma de decisiones, etc. Se discutirán modelos operativos para analizar y fomentar la comunicación interpersonal e intergrupala. Se centra en modelos y estrategias que optimizan la relación grupo-organización. Todo esto para que el participante desarrolle habilidades en el manejo de grupos y pueda facilitar en la organización todo proceso individuo-empresa, creando una situación armónica y equilibrada de trabajo, donde ambas partes satisfagan sus necesidades, condición sine qua non para la existencia de Equipos de Alto Desempeño y en consecuencia un saludable contexto laboral. Siendo ésta una de las funciones principales de un gerente-líder, contexto laboral. Siendo ésta una de las funciones principales de un gerente-líder, llevándoles a conocer la función mediadora que desempeña los grupos al vincularse con las organizaciones, comprendiendo mejor las condiciones y características que posibilitarán un proceso más productivo entre ambos.

De carácter teórico-práctico, siempre enfocada a las organizaciones, estructurándose de manera tal que los alumnos analicen los procesos grupales que comúnmente se suceden dentro de la organización.

Las sesiones se realizarán mediante exposiciones y discusiones facilitadas por el docente y los participantes, en las cuales tendrán igual valor los contenidos teóricos y las técnicas empleadas.

Contenido Programático

UNIDAD I

La dinámica de grupo: un enfoque humanístico.

TEMA 1

Introducción a la dinámica de grupo.

SUBTEMAS

- 1.1. Definición de dinámica de grupo.
- 1.2. Evolución histórica.
- 1.3. La interfase grupo-organización.
- 1.4. El facilitador.
- 1.5. Alcances.

OBJETIVO GENERAL

Señalar los aspectos fundamentales que constituyen la dinámica de grupo Interrelacionados con diversos campos de acción.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. En función de lo visto en clase, citar tres conceptos de la dinámica de grupo de autores distintos y realizar una definición personal con un mínimo de diez y un máximo de quince líneas.
2. Expuesto el desarrollo histórico de la dinámica de grupo, escribir dos cuartillas que contengan los aspectos más relevantes que en dicho proceso hicieron posible el surgimiento de esta rama del conocimiento.
3. Observando el papel del facilitador en el proceso grupal, identificar su propio proceso señalando sus debilidades y fortalezas.
4. Según lo expuesto en este tema, citar cinco áreas del conocimiento en las cuales la dinámica de grupo preste una valiosa colaboración.

TEMA 2

El individuo en el grupo.

SUBTEMAS

- 2.1 Los roles que asumen los participantes.
- 2.2 Tipos de grupos.
- 2.3 Técnicas
- 2.4 Enfoques.

PUNTOS DEL SUBTEMA 2.3

- 2.3.1 Panel.
- 2.3.2 Simposio.
- 2.3.3 Mesa Redonda.
- 2.3.4 Entrevista.
- 2.3.5 Debate Público.
- 2.3.6 Torbellino de ideas.
- 2.3.7 Discusión guiada,
- 2.3.8 Phillips 66.

PUNTOS DEL SUBTEMA 2.4

- 2.4.1 Gestalt.
- 2.4.2 Psicodrama.



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
NUEVOS PARADIGMAS GERENCIALES

2.4.3 PNL

2.4.4 Análisis transaccional.

OBJETIVO GENERAL

Analizar los diversos modos y grados de identificación de un individuo dentro del grupo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Concluido el tema referente a los roles, caracterizar brevemente cinco de ellos.
2. Revisado lo concerniente a pequeños y grandes grupos, señalar cinco fortalezas e igual número de debilidades que estos posean.
3. Estudiados los modelos y técnicas más empleados en la dinámica de grupo, dramatizarlo para que posteriormente puedan aplicarlos en sus contextos organizacionales.

UNIDAD II

La comunicación una condición sine qua non para el trabajo grupal.

TEMA 1

Comunicación e interrelación.

SUBTEMAS

- 1.1 El proceso de la comunicación.
- 1.2 La escucha activa.
- 1.3 La percepción.
- 1.4 Comunicación verbal y preverbal.

OBJETIVO GENERAL

Emplear destrezas que posibiliten una sana comunicación, para que posteriormente puedan ser utilizadas en el manejo y desarrollo de equipos de trabajo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Concluido el tema, realizar el proceso de la comunicación identificando una comunicación tóxica de una facilitante.
2. Precisando el efecto que genera la escucha activa realizar un ejercicio que verifique su asimilación.
3. Luego de reconocer la importancia de la percepción dentro del proceso de la comunicación, indicar como y en que afecta un proceso de integración grupal.
4. Revisado el material concerniente al tema en cuestión, dramatizar una comunicación verbal y una preverbal.

TEMA 2

Autorrevelación y feedback.

SUBTEMAS

- 2.1 Utilidad de la autorrevelación.
- 2.2 Importancia del feedback.
- 2.3 Criterios para ofrecer y recibir un feedback útil y efectivo.
- 2.4 Beneficios del feedback.

OBJETIVO GENERAL

Ejercitar el feedback y la autorrevelación como herramienta que garantizan relaciones interpersonales sanas.

OBJETIVOS ESPECÍFICO

1. Dado lo referente al feedback, realizar una práctica bajo los términos discutidos.
2. Luego de realizar las prácticas relativas al feedback, reconocer los efectos de éste sobre cada participante.
3. En virtud de lo analizado acerca de la autorrevelación, indicar como afecta ésta la interacción grupal.

TEMA 3

Manejo de las conductas: pasiva, agresiva y asertiva.

SUBTEMAS

- 3.1 La autoestima y su influencia en el manejo de las conductas.
- 3.2 La conducta pasiva.
- 3.3 La conducta agresiva.
- 3.4 La conducta asertiva.

OBJETIVO GENERAL

Ensayar los diferentes tipos de conductas para de esta manera hacer frente a actitudes inadecuadas cuando se presenten en el grupo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Visto lo relativo a conducta pasiva, ubicar un momento de su vida en el cual la haya asumido, describiendo todos los malestares que ésta le produjo.
2. Concluido lo referente a conducta agresiva, representar un momento de su vida en la cual la haya asumido, relatando todas las consecuencias vividas.
3. En función de lo visto, dramatizar una de las situaciones anteriores aplicando todos los pasos necesarios para un planteamiento asertivo.

UNIDAD III

La integración grupal y el líder.



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
NUEVOS PARADIGMAS GERENCIALES

TEMA 1

Cohesión y la membresía: la antesala para el trabajo en equipo.

SUBTEMAS

- 1.1 Beneficios y perjuicios de la cohesión.
- 1.2 1.2 Individuo, grupo y membresía.

OBJETIVO GENERAL

Precisar los beneficios que producen la cohesión y la membresía en un grupo para mantener a los miembros unidos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Finalizado el tema de cohesión y membresía, definir la importancia de un grupo cohesionado para la organización.
2. Concluido lo relativo a integración grupal, relacionar la cohesión y la membresía con la productividad de la organización.
3. Revisado los beneficios de la cohesión y membresía, redactar cinco efectos perjudiciales de un equipo de trabajo cohesionado.

TEMA 2

El líder y el equipo de trabajo.

SUBTEMA

- 2.1 Liderazgo carismático.
- 2.2 Liderazgo autoritario, democrático y dejar de hacer.
- 2.3 Liderazgo situacional.
- 2.4 Liderazgo de principios.

OBJETIVO GENERAL

Revisar e incorporar algunas teorías sobre liderazgo tomando los aspectos más importantes de ellas de acuerdo a nuestra ejecución de poder.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Visto lo concerniente a liderazgo, exponer tres argumentos distintos sobre el líder de acuerdo a las diferentes teorías estudiadas.
2. En función de lo revisado, expresar un concepto propio de liderazgo.
3. Dado el tema en cuestión, exponer en un tiempo no mayor de 15 minutos la importancia de las nuevas concepciones sobre la gerencia y su incidencia en el desarrollo organizacional.

UNIDAD IV

Equipos de alto desempeño, manejo de conflictos y solución de problemas.

TEMA 1

El trabajo en equipo.

SUBTEMAS

- 1.1 Definición, Características, Beneficios.
- 1.2 Elementos a considerar para propiciar su productividad.
- 1.3 Debilidades en las que suele incurrir.

OBJETIVO GENERAL

Fortalecer las actitudes y comportamientos de participación e integración con alta motivación y compromiso que garanticen la excelencia en el trabajo en equipo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Revisado el equipo laboral, señalar diez características como grupo productivo en un área determinada.
2. Reconocida la importancia de la sinergia como elemento de provecho para un mejor funcionamiento, exponer brevemente un caso extraído de su realidad laboral.
3. Estudiadas las fallas que más comúnmente se observan en los grupos de trabajo y la forma a como se ven afectadas las organizaciones, exponer la experiencia personal más significativa relacionada con este aspecto.

TEMA 2

Tipos de equipos.

SUBTEMAS

- 1.1 Aspectos a considerar para su conformación.
- 1.2 ¿Cuándo se hace necesario un equipo?
- 1.3 Importancia de la cultura de equipo.
- 1.4 Advertencia sobre la formación de un Equipo de Alto Rendimiento.

OBJETIVO GENERAL

Establecer los fundamentos para la conformación de equipos que se centren en el establecimiento de la Misión y Visión para resolver problemas del área o bien para afrontar nuevos retos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizada la información referida a los tipos de equipo, señalar la pertinencia de cada uno de ellos.
Conocida la importancia de la cultura de equipo, comentar verbalmente con el grupo tres condiciones que la propicien.
Señaladas algunas advertencias acerca de la formación de equipos, indicar las más relevantes.

TEMA 3

El conflicto y la solución de problemas.



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
NUEVOS PARADIGMAS GERENCIALES

SUBTEMA

- 3.1 El conflicto individual y grupal.
- 3.2 El conflicto en la organización.
- 3.3 Técnicas de resolución de problemas.
- 3.4 Técnica de grupo nominal.

OBJETIVO GENERAL

Vivenciar una situación de conflicto en el grupo con sus respectivas técnicas de solución de problemas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Finalizado el tema, demostrar la importancia de los procesos grupales en la solución de problemas y toma de decisiones en la organización.
2. El base a todo lo estudiado, caracterizar la importancia del conflicto como fuerza promotora de cambio en la organización.
3. Concluido el tema, aplicar la técnica de grupo nominal con estrategia de solución de problemas y toma de decisiones.

Evaluación

Participación	50%
Facilitación	20%
Monografía (20 cuartillas a doble espacio, fuente N°. 14)	15%
Traducción de un artículo relacionado con la materia en cuestión (mínimo 15 cuartillas a doble espacio, fuente N° 14).	15%

Bibliografía

- ANDUEZA, María. Dinámica de grupos en educación. México: Trillas, 1989 (2,3).
- ANTONS, K. Práctica de la dinámica de grupos. Barcelona: Herde, 1978, (2,3).
- BEAL, George et. all. Conducción y acción dinámica del grupo. Buenos Aires: Kapelusz, 1990. (2,3).
- BLAKE, Robert et. all. Como trabajar en equipo: Una teoría para impulsar la productividad de su grupo empresarial. Colombia: Norma, 1990. (8,9,10,11,12).
- BRUNET. El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas, 1987. (9,10).
- CARTWIGHT, Dorwin y Zander Alvin. Dinámica de grupos: Investigación y Teoría. México: Trillas, 1992. (2,3,7).
- CIRIGLIANO, G.F. y Villaverde. Dinámica de grupo y educación humanística. Barcelona: Herde, 1978. (2,3).
- CONGER, Jay. El Líder carismático: un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos. Colombia: Mc Graw-Hill, 1992 (8).
- DAVIS, Flora. La comunicación no verbal. Barcelona: Alianza, 1992 (4,5).
- DYER, William. Formación de equipos: problemas y alternativas. USA: Addison Wesley Iberoamericana, 1988 (8,9,10,11,12).
- GIBSON, J.L. Ivancevich, J. y Donnelly, J.H. Organizaciones: conducta y proceso. México: Interamericana, 1987 (8,9,10,11,12).
- HANSEN, J.C. Asesoramiento de grupos: México: Manuela moderno, 1981. (2,3).
- HARRIS, Jeff. Administración de Recursos Humanos: Conceptos de conducta interpersonal y casos. Limusa, 1990 (8,9,10,11,12).
- HODGETTS, Richard. Comportamiento en las organizaciones. México: Mc. Graw Hill, 1992 (8,9,10,11,12).
- HUSENMAN, Samuel. Introducción a la dinámica de grupo: T como herramienta de laboratorio. México: Trillas, 1979 (2,3).
- DELVEQ, A.L. Técnicas grupales para la planeación. México: Trillas, 1989. (11,12).
- ECONOMY, Peter. El arte de la negociación. Madrid: Irwin, 1994 (11,12).
- FAST, Julius. El lenguaje del cuerpo. Barcelona: Kairos, 1994. (4,5).
- FENSTERHEIM, Herbert. Baer, Jean. No diga sí cuando quiera decir no. Caracas: Grijalpo, 1994 (4,5,6).
- FILLEY. Soluciones de conflictos interpersonales. México: Trillas, 1987 (11,12).
- KELLEY, Robert. Líderes y seguidores: Cooperación mutua en beneficio de la empresa. Madrid: Mc Graw-Hill, 1992 (8).
- KOLB, D.A. Psicología de las organizaciones: Experiencias. México: Prentice-Hall, 1977.
- KOTTER, Jhon. El líder del cambio. México: McGraw-Hill, 1997 (8).
- KRUEGER, Richard. El grupo de discusión: Guía práctica para la investigación aplicada. Madrid: Pirámide, 1991 (2,3).
- LIFTON, Walter. Trabajando con Grupos. México: Limusa, 1976 (2,3).
- LITWIN, G.H. Clima y motivación: un estudio experimental. En Kolb, D.A et al. (9,10).
- LOEW, Vivian y Figueira, Guillermo. Juegos en dinámica de grupo. Buenos Aires, 1988 (2,3).
- LOSADA, J.B. Un método para estudiar la conducta en grupo: "El análisis del proceso de interacción. De R.F. Bales. Psicología, Junio 1976. Vol3, N° 2. (2,3).
- LUFT, Joseph. Introducción a la dinámica de grupos. Barcelona. Herder, 1986 (2,3).
- NAPIER, R.W. Gersherfeld. Grupos: Teoría y experiencia. México: Trillas, 1990. (2,3,7).
- ORANTES, A. Trabajo de Ascenso. Caracas, UCV. 1981.
- PAYNE, ROY. Cooper, Cary. Grupos de trabajo en organizaciones. México: Limusa, 1986 (3,9,10).
- PEASE, Allan. El lenguaje del cuerpo. Colombia: Planeta, 1993 (4,5).
- PRADA RAMÍREZ, José Rafael. Psicología de grupos. Colombia: Indoamericana press service, 1994 (2,3).



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
NUEVOS PARADIGMAS GERENCIALES

- ROBBINS, Anthony. Controle su destino. Caracas: Grijalbo, 1993 (4,5).
ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1992 (8,9,10,11,12).
ROLDÁLM SALAS. Resolución de conflictos. Colombia. Corporación de promoción popular, s/f (11,12).
ROGERS, Carl. Grupos de encuentro. Argentina: Amorrortu, 1970. (2,3).
SATIR, Virginia. Relaciones Humanas en el núcleo familiar. Palo Alto: Science and Behavior Books, 1982 (4,5).
SENGE, Peter. La quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización. Granica, 1990 (8,9,10).
SCHEIN E.H. Psicología de la organización. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1982 (2,8).
SCHEIN E.H. Consultoría de procesos. México: USA: Addison-Wesley Iberoamericana, 1990.
SIGBAND, N. Meeting with success. Personal journal 48-55: Traducido y adaptado por Efen Courlander.
SMITH, Manuel. Cuando digo no, me siento culpable. Venezuela: Grijalpo, 1993 (4,5,6).
SOCORRO, A. Y Parra, A. Estrategias para la conducción de grupo. Caracas: Instituto de mejoramiento profesional, 1986 (2,3).
WALTON, Donald. ¿Sabe usted comunicarse? Colombia: McGraw-Hill, 1991 (4,5).

Horario Virtual

Atención Permanente vía electrónica.

[Subir](#)



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
NUEVOS PARADIGMAS GERENCIALES
EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

Introducción

El presente curso está diseñado para enseñar a los participantes las técnicas principales para formulación y evaluación de proyectos de inversión de capital. Como el término técnicas lo expresa, la formulación y evaluación no es una ciencia por lo que no posee principios universales y necesarios propios que se repitan en todos y cada uno de los casos sino que acude a otras ciencias -como la economía, las finanzas, las matemáticas financieras, la contabilidad y la planificación estratégica, entre otras- para establecer los modos y maneras en que deben utilizarse hábilmente los conceptos aplicables.

Descripción Del Curso

El Curso es tutelado a distancia, vía Internet, por el profesor y consta de aspectos teóricos y prácticos. Los teóricos comprenden temas sobre tópicos económicos, contables y financieros de amplio uso en la formulación y evaluación de proyectos, y sobre tópicos propios de la evaluación de proyectos. Los prácticos se refieren al análisis de casos donde se aplican los conceptos teóricos aprendidos. Las actividades se llevan a cabo en un espacio denominado Aula Virtual donde el participante encontrará las herramientas y la información necesaria para seguir su curso a distancia.

Propósito

Aprender cómo definir, a partir de la Planificación Estratégica, las proyecciones financieras determinantes de los flujos de efectivos prospectivos de los Proyectos de Inversión de Capital, a través de la identificación de los Inductores de Valor, para valorarlos por diferentes métodos base de la toma de decisiones sobre la factibilidad económica del proyecto y establecer las medidas de desempeño económico para el seguimiento de la ejecución del proyecto, coherentes con las bases de esas decisiones de inversión.

Objetivo General

Definir a partir de la Planificación Estratégica las proyecciones financieras determinantes de los flujos de efectivos prospectivos de los Proyectos de Inversión de Capital, a través de la identificación de los Inductores de Valor, para valorarlos por diferentes métodos base de la toma de decisiones sobre la factibilidad económica del proyecto y establecer las medidas de desempeño económico para el seguimiento de la ejecución del proyecto, coherentes con las bases de esas decisiones de inversión.

Objetivos Específicos

- Adquirir e interpretar los conceptos económicos, financieros y contables aplicables a la formulación y evaluación de proyectos de inversión.
- Adquirir e interpretar los conceptos propios del Presupuesto de Capital, que permiten al participante identificar el tipo de formulación y evaluación que va a aplicar a cada caso de análisis en su ejercicio profesional.
- Identificar y aplicar los principales métodos de valuación de proyectos de inversión.
- Analizar las técnicas de análisis de sensibilidad y cuantificación de opciones reales, que permiten concebir escenarios para la toma de decisiones de inversión.

Contenido

Elementos conceptuales de Economía, Finanzas y Teoría de la Empresa. Antecedentes de un proyecto. Evaluación de proyectos. Superioridad de los flujos de efectivo sobre las ganancias, como base para la valuación de inversiones. Métodos de valuación de proyectos de inversión. Diferencias de naturaleza de los proyectos y métodos de valuación aplicables. Valuación de las estrategias y determinación del costo de oportunidad del capital. Los escenarios y opciones reales. Administración y seguimiento de un proyecto. Revisión del desempeño de la inversión de capital.

Contenido Programático

Tema 1. Introducción a: Economía, Finanzas y Teoría de las Empresas.

Economía:

Definición de la Economía como una Ciencia Social. Las economías libres o de mercado, las economías controladas o autoritarias y las economías mixtas. Los bienes y servicios (de Consumo, de Capital, Intermediarios y Finales). El proceso productivo los factores de producción y su remuneración: recursos humanos (sueldos, salarios y prestaciones sociales), capital y recursos naturales (dividendos, intereses y rentas), los Ingresos de la comunidad, el "Valor Añadido" (V.A.) y el Producto Interno Bruto (PIB). El aparato productivo, el flujo real (bienes y servicios) y el flujo nominal o monetario (distribución de los ingresos a los factores de producción), el flujo circular de la economía. La demanda, la oferta y las condiciones de competencia. La determinación de los precios y la inflación. La elasticidad de la demanda y de la oferta. Ley de los rendimientos decrecientes. Punto de Equilibrio del Mercado. Teoría Cuantitativa de la Moneda. La moneda y sus funciones.

Finanzas:

Definición de las Finanzas como una rama de la economía. Valor del dinero en el tiempo y riesgo. Finanzas e Inversión. Teoría de las Empresas. Gestión Basada en el Valor (VBM). Fundamentos de Matemáticas Financieras para la valuación de



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
NUEVOS PARADIGMAS GERENCIALES

proyectos y empresas en marcha. El valor presente, el valor futuro, costo de oportunidad del capital. Tratamiento de la Inflación. Ventajas Comparativas, la Teoría de la Empresa y los Proyectos de Inversión. Definición de Proyecto. Los criterios de decisión basados en la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el valor presente neto (VPN).

Tema 2. Valuación Basada en el Flujo de Efectivo.

Debilidad de los métodos de valuación basados en las ganancias contables. Valor de un Activo. Valor Presente de Rentas o Anualidades Perpetuas.

Tema 3. Información Financiera Prospectiva, su Preparación y Análisis.

Tipos de Información Financiera Prospectiva: Pronósticos y Proyecciones. Métodos de Pronósticos Cualitativos y Cuantitativos. Previsión Financiera.

Método del % de las Ventas. Punto de Equilibrio Operacional.

Tema 4. Valuación de Proyectos de Inversión.

Introducción a la Teoría del Valor. Definiciones de "Valor". Objeto de la Valuación. Presupuesto de Capital. Fases de la Valoración. Modelos de Valuación. Período de Recuperación Simple (Payback Period). Tasa de Rendimiento Contable (Accounting Rate-of-Return). Valor Presente Neto -VPN- (Net Present Value-NPV-). Desarrollo Típico del Flujo de Efectivo Libre. Tasa Interna de Retorno -TIR- (Internal Rate of Return- IRR-). Índice de Rentabilidad del Proyecto (Profitability Index). Comparación de los Diferentes Métodos de Evaluación. Proyectos Dependientes, Mutuamente Excluyentes y Racionamiento de Capital. Proyectos Mutuamente Excluyentes con Vidas Útiles Diferentes. Decisiones según el tipo de proyecto de inversión. Análisis del Punto de Equilibrio y Análisis de sensibilidad. Informes de Valuación.

Tema 5. Valuación de las Estrategias y Costo de Oportunidad del Capital.

Cuantificación Prospectiva de los Inductores de Valor para cada Escenario. El Costo de Oportunidad del Capital. El modelo de valoración de activos financieros (CAPM). Primas por Riesgo País.

Tema 6. Los Escenarios y Opciones Reales.

Los Flujos de Efectivo Futuros son Probables. El valor presente esperado. El Empresario no es pasivo ante los eventos futuros no previstos o con una baja probabilidad de ocurrencia. Valoración de la flexibilidad. Modelo de Opciones Reales. Definición Genérica de Opciones. Tipos de Opciones: Opción de Venta (Put) y Opción de Compra (Call). Principales Opciones Reales: Opción de Diferir, Opción de Ampliar, Opción de Contraer, Opción de Abandonary Opción de Cambiar.

Tema 7. Gestión de Proyectos de Inversión.

Definición. Factores de la Gestión de Proyectos. Administración y Seguimiento de un Proyecto. Revisión del Desempeño de la Inversión de Capital. El Cuadro de Mando Integral y los Indicadores de Creación de Valor. Valor Económico Agregado o "Economic Value Added" (EVA), Valor en Efectivo Añadido o "Cash Value Added" (CVA), Rendimiento de la Inversión en Términos de Flujo de Caja "Return on Investment in Term of Cash Flow" o "Cash Flow Return on Investment" (CFROI). Valor de los Accionistas Añadido o "Shareholder Value Added" (SVA).

Bibliografía

Libros.

De seguida se presenta la bibliografía básica en la cual se apoya el estudio y el desarrollo de cada uno de los temas de la asignatura **Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión**.

- Aragon, George A. (1982). *A Manager's Complete Guide to Financial Techniques*. The Free Press. New York.
- Baca Urbina, Gabriel (1997). *Evaluación de Proyectos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana de México S.A. de C.V.
- Barros de Castro, António y Lessa, Carlos Francisco (1982). *Introducción a la Economía*. México. Siglo Veintiuno Editores, S.A.
- Begg, David; Fisher, Stanley y Dornbushch, Rudiger (1991). *Economics*. MacGraw-Hill.
- Blanco R., Adolfo (2006). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Caracas, Venezuela. Editorial Texto C.A.
- Brealey, Richard y Myers, Stewart (1984). *Principles of Corporate Finance*. Singapore: McGraw-Hill.
- Bryant, James (1987). *Financial Modelling in Corporate Management*. John Wiley & Sons. USA.
- Copeland, Tom; Koller, Tim y Murria, Jack (1990). *Valuation*. United States of America: McKinsey & Company, Inc. John Wiley & Sons, Inc.
- Corpoven, S.A. (1995). *Evaluación Económica de Proyectos*. Caracas, Venezuela: Cromotip C.A.
- Damodaran, Aswath (2001). *The Dark Side of Valuation*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall Inc.
- del Valle, Juan José Fermín (1981). *La Determinación de los Resultados de las Operaciones Financieras en Contexto Inflacionario*. Buenos Aires, Argentina: Librería Editorial Tesis.
- Druker, Peter F. (1992). *Managing for The Future*. Truman Tally. Books/Dutton. New York.
- Druker, Peter F. (1993). *Post-Capitalist Society*. Harper Business. New York.
- Fernández, Pablo (1999). *Valoración de Empresas*. Gestión 2000. España.
- Fowler Newton, Enrique (1980). *Contabilidad con Inflación*, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Contabilidad Moderna S.A.I.C.
- Fowler Newton, Enrique (1994). *Contabilidad Superior*. Macchi Grupo Editor S.A. Buenos Aires.
- Francés, Antonio (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
NUEVOS PARADIGMAS GERENCIALES

- Higgins, Robert C. (1992). *Analysis for Financial Management*, Homewood, IL; Boston, MA : The University of Washington. IRWIN.
- Horngren, Charles; Sundem, Gary y Selto, Frank (1993). *Management Accounting*. Prentice Hall.
- Indacochea C., Alejandro (1992). *Finanzas en Inflación*. Lima, Perú: FIMART S.A.
- Inedetec, s.l. (2005). *Project 2003*. Editorial Almuzara, s.l. España.
- Jaguan, Abraham (1998). *Matemáticas Financieras*. Gráficas Monfort, C.A. Caracas.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P (1997). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona, España: KPMG Latinoamérica, Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Lamothe, Prosper (1993). *Opciones Financieras*. MacGraw-Hill. Madrid.
- Livingstone, John Leslie (1992). *The Portable MBA in Finance and Accounting*. John Wiley & Sons, Inc. USA.
- Martin, John D. y Petty, William J. (2001). *La Gestión Basada en el Valor*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- MEFF Renta Variable (1998). *Opciones y Futuros*. Inversor Ediciones, S.L. Madrid.
- Moore, Justin H. (1975). *Manual de Matemáticas Financieras*. UTEHA.
- Najul, Miguel (2006). *Valoración de Proyectos*. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- Nikitin, P. (1962). *Economía Política*. Fondo de Cultura Popular. México.
- Ortega Pérez de León, Armando (1989). *La Información Financiera*. México: UTEHA-IMEF.
- Palepu, Krishna; Bernard, Victor y Healy, Paul (1999). *Análisis y Valuación de Negocios Usando Estados Financieros*. Cincinnati, Ohio: South-Western Collage Publishing.
- Pérez, Gonzalo: *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Publicación Digital (CD). TRAIN4YOU, Caracas, 1998-2005.
- Pernaut Ardanaz, Manuel (1986). *Teoría Económica I*. Editorial Arte. Caracas.
- Rappaport, Alfred (1998). *Creating Shareholder Value*. New York, NY: The Free Press.
- Reilly, Robert F. y Schweihs, Robert P. (2000). *The Handbook of Advanced Business Valuation*. Chicago, Illinois: McGraw-Hill.
- Sabal, Jaime (2002). "Financial Decisions in Emerging Markets". Oxford University Press.
- Shim, Jae K. y Siegel, Joel G. (2001). *Handbook of Financial Analysis, Forecasting and Modeling*. United States of America: Prentice Hall Press.
- Sloan, Jr., Alfred P. (1972). *My Years with General Motors*. Doubleday. New York.
- Smith, Adam (1776). *The Wealth of Nations*. Penguin Classics. England.
- Steward, G. Bennett, III (1991). *The Quest for Value*. United States of America: Stern Stewart & Co. Harper Collins, Publishers Inc.
- Van Horne, James C. y Wachowicz, Jr., John M.(1995). *Fundamentals of Financial Management*. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Vause, Bob (2005). *Análisis y Valoración de Empresas*. The Economist en asociación con Profile Books LTD. Londres.

Otras Fuentes de Información.

Infografía en Internet.

1. El Cuadro de Mando Integral(The Balanced Scorecard). Página del profesor Alfonso López Viñegla de la Universidad de Zaragoza, donde describe al Cuadro de Mando Integral (BSC) como herramienta para traducir y poner en práctica la estrategia. Basado en el trabajo del profesor Robert S. Kaplan de Harvard Business School y de David Norton, Presidente de Renaissance Solutions, Inc.

<http://ciberconta.unizar.es/LECCION/bsc/000F2.HTM>.

2. Desarrollando su Plan Estratégico. En esta dirección del Profesor Carter McNamara, describe que es la planificación estratégica y como escribir un plan estratégico. Indica que la planificación estratégica identifica para donde va la organización en los próximos uno o tres años y como se llegará allá. La parte "estratégica" del proceso de planificación es la continua atención a los cambios presentes en la organización y su ambiente, y como estos afectan el futuro de la organización. Esta forma de planificación incluye: (a) la toma de una vista panorámica de lo que está pasando fuera de la empresa y como pudiera afectarla, (b) ver que pasa dentro de la empresa (análisis SWOT), (c) establecer declaración de la Misión, Visión y Valores, (d) Establecer metas para lograrlas en los próximos tres años y (e) Identificar como se lograrán esas metas.

http://www.managementhelp.org/fp_progs/sp_mod/str_plan.htm.

3. El Proceso de Planificación Estratégica. Esta página de QuickMBA, bosqueja el proceso incluyendo Misión y Objetivos, Análisis del ambiente externo e interno, Formulación de la estrategia, Implementación, Evaluación y control.

<http://www.quickmba.com/strategy/strategic-planning/>.

4. The Balanced Scorecard. En este link, se explica ¿Qué es The Balanced Scorecard?, su origen, aplicaciones, sus ventajas y por qué implementarlo.

<http://www.roverdeja.com/tg/Tg09-04-02.htm>



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
NUEVOS PARADIGMAS GERENCIALES

- 5. El Enfoque Estratégico de las Organizaciones.** En los últimos años, dentro del área administrativa y de dirección, emerge con fuerza el concepto del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral, CMI), elaborado por Kaplan y Norton, cuyo impacto empresarial en los Estados Unidos está fuera de toda duda. De este material existen bastantes recursos bibliográficos al respecto, del cual el autor de este trabajo pretende exponer los aspectos relevantes de la misma.
<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm>
- 6. The Balanced Scorecard.** En este artículo, se describen los resultados de un seminario, el cual tenía como objetivo, compartir las distintas experiencias en la implantación de BSC. Se resaltó la importancia del BSC como modelo de gerencia estratégica, modelo que permite definir y desarrollar las estrategias que deben emprender las empresas para lograr los objetivos, el BSC debe ser un medio y no convertirse en un fin.
<http://www.geocities.com/fhgarciaag/org/doc12.html>
- 7. Conceptos Básicos de Economía, Contabilidad y Finanzas.** Página contentiva del Texto del Alumno de la Universidad Mayor de San Simón, Facultad de Ciencias y Tecnología. Comprende cinco capítulos desarrollados desde Conceptos Básicos de Microeconomía, Contabilidad y Finanzas, Estudio de Mercado, entre otros.
<http://www.umss.edu.bo/epubs/etexts/downloads/18/alumno.html>
- 8. Conceptos y técnicas básicas de evaluación de Proyectos.**
Esta página contiene un curso sobre evaluación de proyectos de inversión por diferentes métodos.
http://www.indec.cl/cursos/cursos_archivos/frame.htm
- 9. Gastos, costos e indicadores de la evaluación de proyectos.**
Página donde la Ing. Lucía Fernández Seijo presenta los pasos para evaluación financiera de proyectos de inversión.
<http://www.mujeresdeempresa.com/finanzas/finanzas001202.shtml>
- 10. Rentabilidad.** En esta dirección se dan una serie de definiciones relativas a la medición de la rentabilidad de proyectos de inversión.
<http://ciberconta.unizar.es/LECCION/modeleva/380.HTM>
- 11. Evaluación de Alternativas de Inversión.**
Encontrará en esta página la evaluación de proyectos por medio de métodos matemáticos- financieros. Se considera una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones por parte de los administradores financieros, ya que un análisis que se anticipe al futuro puede evitar posibles desviaciones y problemas en el largo plazo
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/23/vpnpvni.htm>
- 12. Mercado Bursátil.** Curso de Introducción al Mercado Bursátil. Contiene definiciones y glosario relativos a la medición del valor de títulos bursátiles.
http://www.basefinanciera.com/finanzas/publico/aula/maticas/mat_11.htm
- 13. Técnicas de evaluación de proyectos de inversión**
Dirección donde verá la publicación del Dr. Guillermo López Dumrauf, donde presenta los principales métodos de valuación de proyectos de inversión.
http://www.cema.edu.ar/~gl24/Slides/Evaluacion_de_proyectos_de_inversion.pdf
- 14. TIR.** Esta página describe la fórmula fundamental del cálculo Tasa Interna de Retorno TIR.
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010045/Lecciones/Cap%209/9-1-2.htm>
- 15. Glosario Económico y Financiero.**
Esta página web colombiana presenta un amplio glosario de términos económicos y financieros.
http://www.businesscol.com/productos/glosarios/economico/glosario_economia_p.html
- 16. Glosario de Contabilidad en Cuatro Idiomas.**
En este glosario encontrará términos de contabilidad expresados en español, inglés, francés y alemán. A través de la barra de navegación que se encuentra a la izquierda, puede acceder al listado de términos en los cuatro idiomas ordenados alfabéticamente.
<http://www.economicas-online.com/glosarios/4idiomas.htm>
- 17. Proceso de Ajuste por Inflación.** Esta página argentina describe el proceso contable del ajuste por inflación.
<http://www.economicas-online.com/AjusteContporInflacion.htm>
- 18. Ajuste por Inflación Fiscal.** Principios o axiomas que rigen al ajuste por inflación previsto en la ley de impuesto sobre la renta venezolana.
<http://www.monografias.com/trabajos16/ajuste-por-inflacion/ajuste-por-inflacion.shtml>
- 19. Cash Value Added (CVA) Model.** Sección de "Value Based Management" que describe la fórmula de cálculo del Valor Añadido en Efectivo.
http://www.valuebasedmanagement.net/methods_cva.html
- 20. Economic Value Added (EVA).** Sección de "Value Based Management" que describe la fórmula de cálculo del Valor Económico Agregado.
http://www.valuebasedmanagement.net/methods_eva.html
- 21. Net Operating Profit After Tax (NOPAT).** Sección de "Value Based Management" que describe la fórmula de cálculo de la Utilidad Neta Después de Impuesto (Utilidad en Operaciones Después de Impuesto).
http://www.valuebasedmanagement.net/methods_nopat.html
- 22. Return On Capital Employed (ROCE).** Sección de "Value Based Management" que describe la fórmula de cálculo del indicador financiero Rendimiento del Capital Empleado.
http://www.valuebasedmanagement.net/methods_roce.html



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO

NUEVOS PARADIGMAS GERENCIALES

23. Return On Invested Capital(ROIC). Sección de "Value Based Management" que describe la fórmula de cálculo del indicador financiero Rendimiento del Capital Invertido.

http://www.valuebasedmanagement.net/methods_roic.html

24. Shareholder Value Added(SVA). En esta página se consigue un resumen del libro del profesor Alfred Rappaport relativo a la Creación de Valor para los Accionistas y el indicador financiero Valor Agregado a los Accionistas o SVA.

<http://www.meansbusiness.com/Finance-and-Profitability-Books/Creating-Shareholder-Value.htm>

25. Value Based Management. Sitio dedicado a la gerencia basada en valor. Contiene, entre otros, definiciones de conceptos gerenciales, medidas de desempeño económico y ratios financieros.

<http://www.valuebasedmanagement.net/>

26. Manual básico de Economía EMVI. LA ECONOMÍA DE MERCADO. Dr. D. Juan Carlos Martínez Coll. Este manual está siendo utilizado como material básico para la enseñanza de la Economía en un gran número de centros educativos universitarios y secundarios en España y todos los países latinoamericanos. Se ofrece gratuitamente en Internet por lo que para utilizarlo con fines docentes no es necesario pedir autorización. También es posible distribuir gratuitamente entre los alumnos todo o parte del contenido de este manual.

<http://www.eumed.net/cursecon/manual.htm>

Horario Virtual:

Atención Permanente vía electrónica

[Subir](#)



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
NUEVOS PARADIGMAS GERENCIALES
GERENCIA DEL CONOCIMIENTO

Introducción

El término “trabajador del conocimiento” fue utilizado por primera vez en el libro “Landmarks of Tomorrow” de Peter Drucker, para definir a aquellos trabajadores cuya principal herramienta de trabajo es su cerebro. Todos tenemos y aplicamos nuestro conocimiento para realizar nuestro trabajo, pero la idea de la Gerencia del Conocimiento es que podamos compartir ese conocimiento y hacerlo crecer entre todos por el bien de nuestras organizaciones. En este curso usted podrá conocer los principales conceptos, modelos, metodologías y técnicas que nos permiten Gerenciar el Conocimiento. Espero que el conocimiento que van a adquirir les permita aprender y aplicarlo en sus propios contextos y de este modo contribuir al mejoramiento de sus organizaciones.

Objetivos

General

Desarrollar competencias para el diseño e implantación de sistemas de administración estratégica del conocimiento, y prácticas gerenciales para manejar el capital intelectual de las organizaciones.

Específicos

- Conocer los conceptos fundamentales relacionados con la gestión de conocimiento y su aplicación a diversos Contextos.
- Analizar algunos de los cambios impuestos por la Gestión del Conocimiento en la visión estratégica de la organización, el recurso humano y el capital de la organización.
- Analizar algunas aplicaciones de la Gestión de Conocimiento.
- Estudiar las posibilidades y aportes de la Gestión de Conocimiento en diversos contextos.
- Presentar algunas de las fuentes principales de información asociadas a la Gestión de Conocimiento
- Creación de una comunidad de interesados en temas de Gestión de Conocimiento.

Contenido Programático

Módulo I: Fundamentos de la gerencia del conocimiento

- Representaciones, mapas, conceptos y teorías.
- Modelos y paradigmas.
- Información, conocimiento e inteligencia.
- Las bases y repositorios de conocimiento.
- El ciclo del conocimiento.
- Aplicaciones del conocimiento.

Módulo II: Estrategia del negocio y gerencia del conocimiento

- ¿Cómo crear valor con el conocimiento.
- Las prácticas y los productos de la gerencia del conocimiento.
- La metodología para el desarrollo de los sistemas de administración del conocimiento.
- El capital intelectual, ¿cómo administrarlo?
- La medición del capital intelectual.
- El manejo del capital intelectual en las organizaciones.

Módulo III: Aplicaciones de la Gerencia del Conocimiento

- Los requisitos y la ruta crítica para la creación de un proyecto de gerencia del conocimiento.
- Discusión de casos de estudio sobre aplicaciones de la gerencia del conocimiento en organizaciones.
- Formulación y plan de instalación de un proyecto de gerencia del conocimiento en una organización.

Evaluación

- Trabajo 1: Modelos y Metodologías de la Gerencia del Conocimiento (15%)
- Trabajo 2: Técnicas de la Gerencia del Conocimiento (15%)
- Trabajo Final: Proyecto aplicado a su contexto (30%)
- Exámen (20%)
- Foros (20%, 5% cada foro)

Bibliografía

La mayoría de la bibliografía sobre Gerencia del Conocimiento está en inglés, sin embargo, podemos conseguir alguno de los mejores libros traducidos al español. Dependiendo del dominio del idioma por parte de los estudiantes, decidiremos cuáles textos usar. Por los momentos utilizaremos los textos en español que se listan a continuación. También complementaremos con algunos artículos escritos por distintos autores y algunos sitios Web.

Libros

Nonaka, I. / Takeuchi, H. . LA ORGANIZACIÓN CREADORA DE CONOCIMIENTO. México : Oxford University Press, 1999.



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
NUEVOS PARADIGMAS GERENCIALES

Dixon, Nancy. EL CONOCIMIENTO COMÚN. México, D.F. : Oxford, c2001.

Koulopoulos, T. / Frappaolo, K. SMART LO FUNDAMENTAL Y LO MÁS EFECTIVO ACERCA DE LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO. Santafé de Bogotá : McGraw-Hill Interamericana, 2000.

Varios Autores. GERENCIA DEL CONOCIMIENTO. Serie Foros. FONCIED. Transcripción de conferencias del I Foro Internacional Gerencia del Conocimiento, 2000.

Varios Autores. GERENCIA DEL CONOCIMIENTO. Serie Foros. FONCIED. Transcripción de conferencias del II Foro Internacional Gerencia del Conocimiento, 2001.

Varios Autores. GERENCIA DEL CONOCIMIENTO. Serie Foros. FONCIED. Transcripción de conferencias del III Foro Internacional Gerencia del Conocimiento, 2002.

Edvinsson, L. / Malone, M. EL CAPITAL INTELECTUAL. Bogotá : Norma, 1998.

Artículos

Artículos que se consiguen en: www.dkvgroup.com

- Intranets Corporativas. Ing. Angel Olivera
- Ingeniería del Conocimiento. Ing. Angel Olivera
- Base de Conocimiento y las Nuevas Tecnologías Multimedios. Ing. Angel Olivera
- Gerencia del Conocimiento y Transformación Organizacional . Arq. Eleodoro Ventocilla
- Herramientas Virtuales de Soporte para el Aprendizaje. Ing. Angel Olivera
- Nuevas Tendencias para el Desarrollo de Sistemas de Negocios Basados en la Información y el Conocimiento. Ing. Angel Olivera
- Las Universidades Corporativas Virtuales: ¿Una opción para el desarrollo de las competencias organizacionales. Ing. Angel Olivera

Sitios Web

www.gestiondelconocimiento.com

www.infonomia.com

www.dkvgroup.com

www.kmworld.com

Horario Virtual

Atención Permanente vía electrónica.

[**Subir**](#)



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
NUEVOS PARADIGMAS GERENCIALES
GERENCIA Y PLANIFICACIÓN CIBERNÉTICA

Introducción

En esta asignatura se revisa el resultado de una reciente investigación en tomo al diseño e implementación de sistemas de información concebidos con óptica cibernética, de manera de orientar la construcción de sistemas que le permiten al gerente, cualquiera sea el nivel de recursión donde actúe este, avizorar condiciones de cambio para así validar la pretensión de que sí es posible hacer Gerencia de Pre-Crisis.

Esta concepción para analizar y desarrollar sistemas de información, se basa en la aplicación de los planteamientos cibernéticos a la gerencia y en particular observando las ideas sobre el manejo de complejidad (Ashby 1964 Beer 1975, 1979, 1981, 1985, Espejo & Watt 1979, 1980)

Con tal concepción se pretende mejorar el rendimiento del gerente mediante el diseño de un mecanismo homeostático que contenga la ecuación que relaciona la limitada capacidad del ser humano para absorber la variedad que le genera el ambiente, en comparación con la mayor capacidad de proliferación de complejidad que emerge de ese mismo medio ambiente, y que es el objeto fundamental de la gerencia moderna: gerenciar complejidad.

En este sentido, estamos en presencia de un enfoque que pretende involucrar directamente a los gerentes, en el análisis y diseño de sistemas de información; sistemas de información de tipo predictivo, que permitan la captura de los datos provenientes de su medio ambiente, filtraje de aquellos datos que sean irrelevantes y producción de señales algedónicas, que alarmen al gerente cuando una situación que estando bajo su control, se desvíe sensiblemente de los parámetros de aceptación definidos por éste. Estas señales algedónicas, serían desde el punto de vista cibernético "Información", ya que permiten al gerente efectuar un cambio de estado, pasando de una situación pasiva a una de tensión y viceversa. Así, estaremos en presencia de un sistema de información que permite al gerente moverse dentro de una concepción que podríamos llamar gerencia de pre-crisis. Bajo este enfoque, el gerente participa activamente en el desarrollo de una herramienta tecnológica denominada Cyberfilter la cual fue originalmente presentada al Orwellian Symposium and International Conference on System Research, information and Cybernetics, en Baden, Alemania en 1984, y mostrada en el Primer Congreso Internacional sobre Gerencia Cibernética e Información estratégica en la Administración de organizaciones, desarrollado en Venezuela en 1991

Basado en estas experiencias y conociendo la potencialidad de las tecnologías existentes orientadas al manejo de información, es que se incursiona en una conceptualización de sistemas más eficientes.

En función de estos objetivos, el primer tema de este programa está dedicado a la Formulación del problema objeto de estudio allí se describe la necesidad de las empresas de hoy día de contar con información pragmática que permitan a la gerencia actuar en términos de pre-crisis, a la delimitación y caracterización del área de estudio un segundo tema analiza la importancia de los Sistemas de información en las organizaciones complejas de hoy; el tema tres revisa los enfoques prevalecientes en materia de Diseño de Sistemas de Información de manera de poder abordar una serie de planteamientos teóricos-metodológicos tentativos para el diseño de sistemas bajo Enfoque Cibernético.

Este tema concluye con la revisión de aspectos metodológicos relevantes y tendencias tecnológicas en la construcción de Sistemas de información con un Enfoque Cibernético: Internet, Multimedia Computación Móvil, Realidad virtual.

Posteriormente, y en función de algunas consideraciones formuladas en los tres primeros temas, se reportan las conclusiones acerca de la validación de la metodología en cuestión, en relación con una caracterización teórica del pensamiento cibernético, que emerge del estudio de los fenómenos organizacionales, mostrando la conceptualización de un software de aplicación que puede ser validado con la aplicación del modelo propuesto en otros contextos. En este punto se describe el funcionamiento de un sistema de soporte gerencial, basado en la conceptualización cibernética. Este modelo apunta a la validación por parte del estudiante de la metodología para mediación de productividad, latencia y rendimiento propuesta por Stafford Beer, a la luz de la tecnología disponible hoy día. Tal metodología de medición es la base de la versatilidad del Modelo de Sistema Viable

Bibliografía

1. BEER Stafford. Diagnosing the system for organization. John Willey & Song Chichester 1965.
2. ESPEJO Raúl. The Viable System Model Interpretation and applications of Stafford Beer USM. Espejo and Harden Editors. Chichester, 1989.
3. MARIÑA, Manuel. Gerencia v Planificación Cibernética. Caracas-Venezuela. UCV Publicaciones 1982.
4. MARTURÁNA, Humberto. Diseñando a Empresa del XXI. Editorial. Universitaria Santiago 1972.
5. ZAVARCE, Carlos. Un Modelo de Organización Cibernética para soportar la Gerencia de Pre-Crisis. UCV Publicaciones 1994.
6. ZAVARCE, Carlos. Sistemas de Información Bajo Enfoque Cibernético UVC Publicaciones 1995.

Horario Virtual

Atención Permanente vía electrónica.

[Subir](#)



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
NUEVOS PARADIGMAS GERENCIALES
IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA SOBRE EL RECURSO HUMANO

Introducción

El ser humano pasa la mayor parte de su vida en el entorno laboral. Nos dedicamos a trabajar desde los 18 hasta los 65 años o sea unos 47 años, es decir el 67% de una expectativa de vida del orden de los 70. La gran mayoría trabaja 8 horas durante 5 a 6 días de los 7 de cada semana y ello durante 11,5 meses de cada año, si a ello sumamos un promedio de 1,4 a 2 horas de traslado el hogar a y del trabajo, nos podemos dar cuenta de que trabajar es la actividad en que invertimos mas tiempo durante nuestra vida. Naturalmente, todo aquello que nos afecta en el entorno de trabajo tiene un significado extraordinario para nuestra vida. No obstante el impacto de la Tecnología sobre el Recurso Humano no ha sido estudiado con el detalle debido y casi todo esfuerzo relativo se dedica a la tecnología en si y no a conocer sus efectos sobre la vida del ser humano y eso a pesar de que somos los humanos quienes creamos y somos servidos por la tecnología. El curso "Impacto de la Tecnología Sobre el Recurso Humano" busca comprender y explicar este específico aspecto del entorno laboral y motivar a su estudio en forma sistemática.

Objetivos

Reconocer los principales cambios que las nuevas tecnologías ejercen sobre el "medio ambiente del trabajo"
Aprender a planificar, organizar y dirigir la utilización del impacto de estas nuevas tecnologías sobre los trabajadores a diferentes niveles de jerarquía y en diversos oficios y profesiones.
Conocer el impacto de las nuevas tecnologías sobre el grupo familiar al cual pertenecen los trabajadores y en particular sobre la forma de vida y los cambios que sobre esa forma de vida podamos predecir.
Analizar el impacto conocer no solo sus efectos actuales, sino las influencias que estas nuevas tecnologías podrán ejercer sobre el "fenómeno trabajo" en el futuro a corto plazo.
Impacto de las nuevas tecnologías sobre la educación formal e informal, y en consecuencia hacer un análisis de los cambios para los que se debe preparar el medio empresarial.

Contenido Programático

1. CAMBIOS EN LA TECNOLOGÍA, desarrollo y efecto de estos cambios. Su efecto posible sobre las estructuras empresariales.
2. INCORPORACIÓN DEL RECURSO HUMANO A LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL DENTRO DEL ACTUAL ENTORNO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS. Facilidades y dificultades de esa incorporación, como efecto de la introducción de nuevas tecnologías en todo tipo de empresas, corporaciones y entidades públicas.
3. IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS SOBRE EL ENTORNO SOCIAL Y FAMILIAR DEL TRABAJADOR. Medios que pueden establecer las empresas para ayudar en estos cambios, evitando problemas al grupo y entorno familiar y social de sus trabajadores.
4. LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS Y LA EDUCACION FORMAL E INFORMAL. La Formación de Recursos Humanos, dentro de entornos de alta tecnología y ante la incorporación progresiva de nuevas tecnologías. ¿Cómo manejar la transición?
5. LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS Y LOS GRUPOS DE TRABAJO: Nuevas formas de gerenciar, eliminación de paradigmas que requieren la presencia física del trabajador para que el Jefe pueda ejercer sus funciones de supervisión, orientación y liderazgo.

Horario Virtual

Atención Permanente vía electrónica.

[**Subir**](#)



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
NUEVOS PARADIGMAS GERENCIALES
MAPAS CONCEPTUALES

Descripción Del Curso

En este curso se revisan los principales elementos de Mapas conceptuales y su uso en toma de decisiones, entrenamiento, instrucción y aprendizaje. Se ofrecen orientaciones para la construcción de mapas en entorno multimedia con software especializado y con software estándar de amplia difusión.

Objetivos Del Curso

- Conocer los elementos básicos de los mapas conceptuales.
- Manejar un software para elaborar mapas conceptuales
- Compartir mapas elaborados individual y grupalmente

Actividad

- Elaborar un mapa conceptual individual, usando:
 - Word o un editor html
 - Archivos externos "simulados"
 - Mínimo 6 nodos y 10 relaciones.
- elaborar un mapa conceptual en grupo, usando:
 - Word o un editor html
 - Archivos externos "simulados"
 - Mínimo 6 nodos y 10 relaciones
- Intercambiar y discutir los mapas individuales y grupales, indicando:
 - Nuevos aprendizajes
 - Cabos sueltos
 - Posibles adiciones
 - Sugerencias alternativas al diseño
- Remisión de mapas individuales y grupales a instructor para ser ubicados en sitio web.
- Participación en e-lista para discutir temas relacionados, ejemplos:
 - Técnicas en la elaboración de mapas conceptuales
 - Uso en la toma de decisiones, entrenamiento, instrucción, aprendizaje.
 - Variantes en nodos y relaciones
- Participar en chat
- Descargar algún software de elaboración de mapas y desarrollar una de las siguientes:
 - Elaborar con el mismo el mapa individual
 - Breve informe sobre sus características
 - Breve evaluación

Evaluación

Mapa individual	20%
Mapa grupal	15%
Discusión mapa individual	20%
Discusión mapa grupal	15%
Participación en e-lista	10%
Participación en chat	10%
Informe sobre software	10%

Horario Virtual

Atención Permanente vía electrónica.

[Subir](#)



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
NUEVOS PARADIGMAS GERENCIALES
NEGOCIACIONES COLABORATIVAS

Introducción

La negociación es una realidad de la vida. En el mundo se negocia todos los días. Todos los conflictos no pueden ser negociados y algunos ni siquiera pueden ser mediados. El contexto de los conflictos varía demasiado y demasiado a menudo en relación a las partes en pugna, sus intereses y valores, aspiraciones y expectativas, consecuencias latentes e inmediatas, factores temporales, influencias y presiones de los contendientes, variables imprevistas.

La complejidad contemporánea de los conflictos, tanto individuales como sociales y nacionales, demanda de negociadores y mediadores el perfeccionamiento de la comprensión, experimentación, análisis y evolución de los conflictos. Estos no pueden ser simplificados tratando de solucionarlos con teorías y habilidades superficiales o superadas.

La negociación colaborativa es un proceso interdependiente para el desarrollo, intercambio y mantenimiento de promesas equitativas y prácticas que satisfagan los intereses esenciales de las partes. Este tipo de negociación tiene como objetivo la búsqueda de resultados equitativos, beneficiosos y prácticos. Para lograr esta meta es imprescindible mejorar las bases teóricas, las habilidades y los niveles profesionales de los negociadores y mediadores.

Las sociedades, los ciudadanos, las organizaciones, las instituciones y gobiernos deben desarrollar, internalizar y utilizar sistemas eficientes para prevenir, manejar y resolver conflictos disfuncionales, a través de medios equitativos que produzcan resultados equitativos.

Muchas personas piensan que el conocimiento sobre negociaciones es algo que sólo atañe a profesionales, lo cual es parcialmente cierto en el caso de esferas muy especializadas, como negociaciones comerciales e internacionales, entre otras. Pero, en realidad, en la vida diaria, todos somos negociadores, estemos o no conscientes de ello. Muchos fracasos personales o profesionales se deben en gran medida al desconocimiento de cómo saber negociar.

La mayor parte de nuestras actividades se desarrolla a través de las relaciones con otras personas. Los problemas de la comunicación humana son complejos; frecuentemente, pequeños desacuerdos llegan a convertirse en verdaderos conflictos debido no al propósito de las partes contendientes sino a su falta de habilidad para lograr un entendimiento o acuerdo mutuo.

En la medida en que la actividad específica que desarrollemos exija una mayor interacción con otras personas, en particular en el proceso de dirección de colectivos humanos, sea una empresa, una universidad o cualquier otro, se hace más necesario el conocimiento de una metodología general de negociación que permita solucionar con éxito los conflictos que objetivamente surgen en el transcurso de la interacción.

Hasta hace poco, los cursos sobre negociación han tenido un carácter muy especializado y han sido dirigidos a sectores muy específicos de profesiones con objetivos muy particulares. Dotar a cada persona de una metodología general de negociación, diseñada para lograr acuerdos duraderos y mutuamente satisfactorios, en un espíritu colaborativo que puede ser aplicado para enfrentar y resolver desde los más cotidianos hasta los más complejos conflictos, es el objetivo que hace distintivo y atractivo el curso de negociación colaborativa y resolución cooperativa de conflictos.

Un curso al alcance de todos y no sólo para especialistas.

Objetivos

GENERAL

Conocer las teorías y desarrollar las habilidades prácticas necesarias para la prevención, manejo y resolución de conflictos disfuncionales, a través de la utilización, formal e informal de procesos de negociación, estrategias y tácticas.

ESPECÍFICOS

Al finalizar el curso los estudiantes estarán en capacidad de:

Distinguir entre intereses, temas y propuestas, así como el uso apropiado de las negociaciones por principio y las negociaciones por posición.

Utilizar las técnicas comunicativas necesarias (oír de forma activa, enviar mensajes congruentes, preguntar correctamente las cuestiones correctas, etc.) que favorezcan el proceso de resolución de la disputa.

Utilizar efectivamente diferentes formas de negociación, tales como fraccionar el problema, desarrollar un acuerdo conceptual, pactar de forma distributiva e integrativa, hacer concesiones, etc.

Desarrollar opciones creativas y viables.

Comprender cuál es la ética de la negociación colaborativa para la prevención equitativa, eficiente y efectiva, para el manejo y la solución de las disputas formales e informales.

Comprender la importancia del papel del individuo en el comportamiento y resultado de la negociación.

Metodología

El curso se desarrollará mediante un proceso dirigido a incrementar el dominio de las técnicas y habilidades de los participantes para su actividad negociadora futura. Se basará en conferencias, interacción dinámica de intercambio de opiniones entre todos los participantes. Preparación y participación en un juego de negociación y discusión de casos.

Contenido Programático

Complejidades Estructurales y Dinámica de la Negociación Colaborativa.

Ingredientes Básicos para Acuerdos Duradero.



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
NUEVOS PARADIGMAS GERENCIALES

Desarrollo de Propuestas de Negociación.
Negociaciones Sustantivas: Estrategias y Estilos.
El Problema de la Receptividad a las Propuestas de Acuerdo.
Guía General para las Negociaciones.
Comentarios Generales sobre los Intereses.

Bibliografía

COSER; L. The functions of social conflict, Free Press, 1956.
FISCHER; R. Getting to yes: negotiating agreement without giving in, Penguin Books, 1991

INFOGRAFÍA

BOLIVAR; Cris. Persona, Empresa y Sociedad: hacia un nuevo modelo desde la inteligencia emocional.
CrisBolivarConsulting. <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/65/cb/iepes.pdf>
El abordamiento del conflicto. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/abconfunch.htm>
BUTTERFIELD; ErickGainor. Conflicto y desarrollo organizacional. <http://www.gestiopolis.com/>
CHAMOUN-NICOLAS; Habid. Como negociar con alguien con valores muy diferentes a los nuestros.
<http://www.gestiopolis.com/>
Las barreras invisibles en la negociación. <http://www.ganaropciones.com/barreras.htm>
Negociación maratónica. <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/nemaro.htm>
How to achieve robust negotiations with Latinamericans. http://www.adventace.com/articles/3_Habib_Neg_pt1.pdf
Los 14 factores más comunes que influyen en las negociaciones corporativas. <http://www.gestiopolis.com/>
El efecto de la preparación en la negociación de las partes. <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/efepre.htm>
El arte y la ciencia de la negociación. <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/artenego.htm>
El desbalance del poder y las negociaciones ganar-ganar. <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/desba.htm>
El desgaste. <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/desga.htm>
CLUB DE LA EFECTIVIDAD. El poder de la debilidad. <http://www.gestiopolis.com/.../poderdebilidad.htm>
COMPETITIVIDAD.NET. Claves importantes para una negociación exitosa. <http://www.gestiopolis.com/...>
CORTESE; Abel. Cinco Dimensiones De Ganar/Ganar. <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/5dimensiones.htm>
D'ALELIO; Damián. El negociador. <http://www.fundacionlibra.org.ar/>
MONZÓ SÁNCHEZ; Joaquim. El lenguaje corporal de los negociadores. <http://www.gestiopolis.com/.../lcn.htm>
El negociador y la inteligencia emocional. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/50/hegyie.htm>

Horario Virtual

Atención Permanente vía electrónica.

[Subir](#)



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
NUEVOS PARADIGMAS GERENCIALES
ORGANIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD

Introducción

La actualidad nacional e internacional exige que para tener éxito en cualquier área de actividad, se requiere de grandes cantidades de valor agregado y conocimiento científico. Hoy en día la evolución de las empresas requiere el desarrollo de nuevos productos y servicios para satisfacer las necesidades cambiantes y cada vez más exigentes del mercado.

A diferencia del modelo de desarrollo que se apoyó en la explotación intensiva de materias primas, hoy privilegia la capacidad de desarrollar conocimiento para aplicar estrategias competitivas sostenibles en el tiempo. Esto implica esfuerzo continuado, trabajo duro, estudio, experiencia y uso de herramientas efectivas para elevar la calidad de vida y el grado de bienestar del consumidor final. Las empresas también buscan desarrollar ventajas competitivas como factor clave de éxito, a partir de una selección apropiada de estrategias de mercado que conducen a una posición clara de liderazgo.

Por lo tanto, se debe comenzar por reconocer que las ventajas competitivas existen. Hasta ahora las empresas han perdido demasiado tiempo preocupándose por las ventajas físicas y cualquier cosa que pudiera figurar en los balances antes que en las ventajas intangibles. La competencia esencial es una ventaja de este tipo y para ser altamente competitivo, se debe cumplir tres principios:

Primero: Se debe entrenar a la gente permanentemente. No se trata sólo de impartir conocimientos. Deben enseñarse nuevas habilidades y actualizarlas constantemente.

Segundo: Si se quiere ser competitivo de manera sostenida, las estrategias deben ser reconfiguradas de muchas maneras. Esto significa flexibilidad para que un equipo de negocios identifique otras oportunidades. Se debe mantener una orientación "de mercado" y no "de mercadeo" para aprovechar las oportunidades.

Tercero: La competitividad no puede ser desarrollada a menos que seamos capaces de reunir grupos de personas que, no sólo tomen decisiones entre sí, sino también incorporando todos los niveles organizacionales. Debería ser posible tener cinco niveles de gente en el mismo equipo.

Sobre la base de estos tres principios, los participantes pueden observar y diagnosticar detalladamente un contexto de mercado; seguido de la estructuración de un modelo de análisis que respaldará la implantación de las estrategias, para finalmente posicionar una empresa o una unidad de negocio como competitiva.

De esta manera, la asignatura propuesta facilita los fundamentos conceptuales y prácticos, para instrumentar su aplicación en la vida real de las empresas a cualquier escala. Los participantes comprenderán los conceptos y manejarán las herramientas, para enriquecer sus investigaciones conducentes a administrar mejor la información valiosa para la toma de decisiones y mejorar la calidad de gestión en las organizaciones públicas o privadas.

Objetivo General

Proveer los conocimientos y habilidades necesarias en la aplicación del marco teórico fundamentales, que se requieren para el logro de ventajas competitivas sostenibles en una organización.

Objetivos Específicos

Identificar el contexto interno y externo del análisis competitivo de una organización.

Conocer los diferentes escenarios de desarrollo competitivo en las cuales la incertidumbre, el riesgo y la información constituyen insumos para la formulación de estrategias de mercadeo.

Adquirir competencias para la posterior puesta en práctica de modelos de gestión transmitiendo los valores, actitudes y comportamiento afines a la cultura de mejora de la calidad.

Desarrollar habilidades gerenciales centradas en la motivación, la comunicación eficaz y el mejoramiento del clima laboral.

Contenido Programático

El desarrollo programático corresponde con una selección flexible de los siguientes temas:

Tema 1: EL CONTEXTO COMPETITIVO GLOBAL

Tema 2: LA EMPRESA COMPETITIVA

Tema 3: COMPETITIVIDAD Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Tema 4: INTELIGENCIA COMPETITIVA

Tema 5: EL ENTORNO COMPETITIVO

Tema 6: BENCHMARKING Y COMPETITIVIDAD

Facilitador:

Prof. Raúl Olay: Licenciado en Administración Comercial egresado de la Escuela de Administración y Contaduría de la UCV (1993). Posee estudios de Especialización en Mercadeo para Empresas, (UCV - FACES - CEAP). Actualmente participa en el Programa de Maestría en Gerencia Empresarial, dictada por la Comisión de Estudios de Postgrado (UCV - FACES - CEAP). Es Académico Asociado de la Universidad Virtual Latinoamericana (LUV), desempeñando funciones de investigación en dos "Programas Universitarios Virtuales" (*Benchmarking* y *Estrategias Competitivas*). En el campo profesional, acredita más de 5 años de experiencia, habiendo desempeñado funciones en las siguientes áreas: Operaciones



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO

NUEVOS PARADIGMAS GERENCIALES

Comerciales, Administración de Ventas, Investigación y Desarrollo de Servicios, Análisis de perfiles de Cliente, Mercadeo Estratégico, Logística de Distribución y Servicios de Hardware. Funciones que prestó en Empresas de Comercialización de Productos de Consumo Masivo y de Servicios de Telecomunicaciones (Marketing Distributions C.A., Grupo Promoting, Cervecería Nacional BRAHMA, Ferretería EPA C.A., Grupo Beco-Blohm y Nokia de Venezuela C.A.)

Horario Virtual

Atención Permanente vía electrónica.

[Subir](#)



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
NUEVOS PARADIGMAS GERENCIALES
PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

Introducción

El término Programación se refiere a la posibilidad de programar activamente a la mente para lograr estados apropiados de excelencia tanto motivacional, emocional como conductual. El término Neuro se refiere al principio que descubrió la PNL y que funciona en todo momento en los seres humanos: todo pensamiento o idea causa una reacción física. De igual forma todo acto está precedido por un pensamiento. Así, se entiende que mente y cuerpo forma un sistema dinámico en constante cambio, conectados en forma de un bucle cibernético. De esa forma, cualquier cambio físico (postura corporal o movimientos) alteran el estado mental y viceversa. Toda experiencia es procesada por nuestros 5 sentidos: Vista, oído, tacto, gusto y olfato. Y toda experiencia está representada en nuestra mente. La representaciones de las experiencias contienen elementos de los 5 sentidos, por tanto tienen una estructura y constituyen un mapa con el cual interpretamos la realidad. El término Lingüística se refiere a la conexión entre las palabras y las estructuras profundas de la mente (estados emocionales, motivación, creencias que programan las acciones, etc.). Las palabras nos sirven para organizar nuestros pensamientos y nuestra interpretación de lo que llamamos el mundo externo. Por ello se dice que el mapa no es el territorio. Nuestra percepción filtra la "realidad".

Objetivo General

Facilitar, por medio de internet y usando los recursos de esta tecnologías de la comunicación electrónica, una Experiencia de Aprendizaje Dinámico (EDAD), con un enfoque centrado en la persona participante, por el cual ésta controla su propio proceso de aprender haciendo las técnicas básicas de la Programación Neuro Lingüística (PNL).

Objetivos Específicos

Al finalizar el Programa, los participantes estarán en capacidad de:

1. Integrar en sus conductas de las presuposiciones básicas de la PNL :
 - Orientación hacia los resultados Distinción entre mapa mental y territorio
 - Reconocimiento de que sólo hay Retroalimentación cibernética, no fracasos
 - El significado de tu comunicación es la respuesta que recibes
 - Toda conducta es adaptativa en su intención
 - Todos tenemos los recursos necesarios
2. Identificar las bases del funcionamiento de la mente humana
3. Manejar las principales herramientas de la Programación Neuro Lingüística (PNL) en una relación.
4. Identificar los sistemas de representación (Visual, Auditivo y Kinestésico de sí mismos y de sus interlocutores.
5. Manejar el lenguaje de la precisión en las comunicaciones para evitar los juegos psicológicos.
6. Adoptar a voluntad estados neuro-fisiológicos empoderadores.
7. Entrar a voluntad en estados neurofisiológicos excelentes.
8. Planificar tus metas y lograr el éxito
9. Lograr rapport y convertirse en personas que manejan la precisión, la eficiencia y la eficacia en la comunicación.
10. Aplicar lo aprendido en áreas de la vida tales como:
 - La Gerencia
 - La Educación
 - La Salud
 - La Consultoría
 - Las Relaciones Familiares
 - Las Relaciones Interpersonales
 - Tu Crecimiento Personal
11. Incorporar a la PNL como una manera de vivir.

Contenido Programático

- Presuposiciones de la PNL
- Sistemas de representación VAKOG
- Agudeza sensorial
- Lenguaje descriptivo sensorial vs. lenguaje interpretativo
- Calibración, rapport y emparejamiento
- Traducir (parafrasear) vs. Emparejar
- Posiciones perceptivas: desarrolla percepciones múltiples
- Estados de excelencia, de recursos
- Inducción de estados neuro fisiológicos de excelencia
- El anclaje VAK
- Submodalidades y estados de excelencia



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
NUEVOS PARADIGMAS GERENCIALES

- El meta modelo: el poder del lenguaje
- Como obtener información precisa de otros
- La precisión de resultados esperados
- Marco de culpabilidad vs. marco de objetivos positivos

Evaluación

Trabajo Práctico N°1 = 15%

Trabajo Práctico N°2 = 15%

Trabajo Práctico N°3 = 15%

Trabajo Práctico N°4 = 15%

Participación en Sala Virtual (Chat) 5% por 4 oportunidades = 20%

Examen Final = 20%

Horario Virtual

Atención Permanente vía electrónica.

[Subir](#)



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
NUEVOS PARADIGMAS GERENCIALES
PSICOINGENIERÍA DEL TRABAJO

Introducción

El entorno laboral y el individuo que en él se desempeña interactúan en un proceso que es estudiado por diferentes disciplinas. El comportamiento del individuo dentro de este proceso, a la vez que es afectado por el ambiente de trabajo, causa un impacto sobre el medio organizacional en el cual se desempeña.

La “Psicoingeniería del Trabajo” busca comprender y explicar las interacciones entre el individuo y su entorno laboral. Su objetivo más frecuente es: desarrollar herramientas e introducir elementos que permitan evitar o bien reduzcan las fricciones, y/o los efectos de estas fricciones, que como consecuencia del trabajo aparecen entre individuo y entorno laboral afectando su interacción en forma negativa.

Objetivos

1. Conocer los principales aportes que la “Psicoingeniería del Trabajo” pone a la disposición de la Empresa moderna para facilitar el logro de sus objetivos dentro de las diferentes fases del proceso de “Recursos Humanos”,
2. Aprender a planificar, organizar y dirigir la utilización de herramientas de diagnóstico y de intervención en estructuras organizacionales. Con ello se pueden establecer políticas y prácticas empresariales acordes con las características del equipo humano disponible y acordes con los objetivos de la organización.
3. Profundizar y actualizar conceptos característicos del entorno laboral tales como “Poder y Autoridad”, “Motivación”, “Comunicación”, “Necesidades Individuales y Grupales”, “Colaboración”, “Competencia”, con el fin de comprender mejor y poder actuar adecuadamente sobre el “clima organizacional”.
4. Analizar el impacto que sobre el entorno laboral están teniendo las modernas tecnologías de información y conocer no solo sus efectos actuales, sino las influencias que estas tecnologías podrán ejercer sobre el “fenómeno trabajo”.
5. Familiarizarse con métodos y herramientas para la predicción y diagnóstico conducentes a estimular el desarrollo de los recursos humanos a la disposición de una empresa.

Contenido Programático

1. LA EMPRESA Y SU DESARROLLO; “UN AMBIENTE HUMANO POR EXCELENCIA”

Características que definen a una organización empresarial. Historia y proyecciones del comportamiento humano dentro de las organizaciones. Crecimiento y dinámica de las Organizaciones. Modelos de Comportamiento Organizacional.

2. INCORPORACIÓN DEL RECURSO HUMANO A LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

Determinación de la necesidad de un trabajador. Carga de Trabajo. Perfil de Cargo. Mercado de Trabajo. Imagen como “Empleador”. Elementos modernos del proceso de Reclutamiento y Selección (Entrevistas, Pruebas Psicológicas, Simulaciones de trabajo, Laboratorios para el Desarrollo de Gerentes). Formas del Contrato de Trabajo y su efecto motivacional. Efectos del “Proceso de Empleo, Contratación e Inducción” del trabajador sobre su identificación con la Empresa, el Cargo y su Equipo de trabajo. El modelo de Expectativas.

3. DESARROLLO DEL INDIVIDUO DENTRO DE UN EQUIPO HUMANO

La Formación de Recursos Humanos, su planificación, determinación de necesidades, selección y ejecución de programas. Desarrollo de la Organización y Planes de Carrera. Desarrollo y manejo Psicológico del “Paquete de Beneficios”. El dinero y otras contraprestaciones, su efecto sobre el individuo. El concepto de Efectividad y la Efectividad Organizacional. Análisis Situacional, una herramienta de dirección. Sistemas de valoración de puestos.

4. EL CAMBIO Y LA COMUNICACIÓN

¿Cómo determinar la necesidad de cambio? Dinámica Interpersonal y de Grupos. Administración del Cambio. Resistencia al cambio y como manejarla. Comunicación: ¿Cómo fluye la información? Fijación de Metas y Controles. El modelo de Áreas de Efectividad. Interacción entre el “Incumbente” y la Gerencia. Psicoingeniería y Cambio Organizacional. El rol del Liderazgo. La Comunicación Informal.

5. MOTIVACIÓN

La naturaleza y efecto de las actitudes y su relación con la naturaleza del trabajo. La Participación sus usos y abusos. Dinámica interpersonal y manejo de grupos. Equipos de Trabajo. Los Círculos de Calidad. Satisfacción y frustración personal y grupal en el ambiente de trabajo, causas y consecuencias. El trabajo y la Calidad de Vida. Enriquecimiento del Trabajo, alternativas y limitaciones. Responsabilidad del empresario hacia la comunidad y del individuo en relación con la organización. Paternalismo o Productividad. Motivación y Liderazgo. Rol de la Organización Sindical.

6. TÉCNICAS DE DIRECCIÓN

Estilos Gerenciales. Reuniones de Trabajo. Entrevistas individuales. Grandes y pequeños grupos. El uso del “negro sobre blanco”, Manuales de Normas y Procedimientos, su impacto sobre la organización.

7. CAMBIOS EN LA TECNOLOGÍA

Efecto de la tecnología sobre las ocupaciones. Tecnología y Educación para el Trabajo. La tecnología de la Información, su impacto sobre el individuo y sobre los grupos de trabajo.

8. CONSERVAR O NO AL PERSONAL

La problemática del “Personal Inadecuado”. Sistemas y procedimientos de evaluación de personal. Aspectos Psicológicos de la “Terminación del Contrato de Trabajo”, análisis de la Renuncia o del Despido. Sustituir o reorganizar. La transición



UNIVERSIDAD YACAMBÚ
VICERRECTORADO DE ESTUDIOS VIRTUALES
PLAN DE ESTUDIO
NUEVOS PARADIGMAS GERENCIALES

hacia la jubilación. Efectos Psico sociales del desempleo. Derecho al trabajo de personas de edad mayor, potencialidad de este sector de la Sociedad.

Bibliografía

- ANASTASI, A.: "Tests Psicológicos", Aguilar, Madrid 1967
BLAKE, R.R. y J.S. MOUTON: "The Managerial Grid", Gulf Publishing Company, Huston, 1964.
BYHAM C. W.: "Shogun Management", Harper Business, New York, 1993
CHAKRABORTY, S. K.: "Management by Values", Oxford University Press, Delhi, 1991.
DAVIS, K. y NEWSTROM, J.: "Comportamiento Humano en el Trabajo", Mc. Graw-Hill, 1991.
DRUCKER, KANTER, WRISTON & otros "Management of Change", Harvard Business Review Paperback, 1993.
FAYOL, H. : "Administración Industrial y General", Herrera Hermanos, Sucs., S.A. México, 1969.
GUZMAN DE MACHADO; M. "Gerencia Participativa", UCV, Caracas 1992
HERSEY, P y BLANCHARD, K: "Management of Organizational Behaviour". Prentice-Hall International Editions, 1993.
HERZBERG, F.: "Work and the Nature of Man", The World Publishing Company, Cleveland, 1966.
JOHANSEN, R, Sibbet, D., BENSON, SUZYN y otros: "El Impacto de la Tecnología en los Equipos de Trabajo". Addison-Wesley Iberoamericana, C.A. de CV. 1993.
KATZ, D. y KAHN, R.L.: "Psicología Social de las Organizaciones". Editorial Trillas, S.A. de C.V. 1995.
KEPNER, C. y TREGOE, B.: "The Rational Manager", Kepner Tregoe Inc, New Jersey, 1976.
LEWIN, K y otros, "Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created Social Climates", Journal of Social Psychology, Vol 10, Pag. 271-279, 1939.
Mc. GREGOR, D. "The Human Side of the Enterprise", Mc. Graw & Hill Book Company, Nueva York, 1960.
MASLOW, A. H. "Motivación y Personalidad", Harper & Brothers, Sagitario S.A., Barcelona, 1954.
MAYO, E y otros, "The Social Problems of an Industrial Civilization", Harvard School of Business Administration, Boston 1945.
NÖLKER, H y SCHONEFELDT, E.: "Glossar: Internationale Berufspädagogik" Expert verlag, Bonn 1985.
PETER, T y WATERMAN, R. "In Search of Excellence", Harper & Row, Publishers, New York 1982
REDDIN; W.J.: "Efectividad Gerencial". Editorial Diana, 1980.
REDDIN; W.J.: "Gerencia por Resultados". Legis Fondo Editorial, Mexico, 1991.
TAYLOR, F. W.; "Principios de la Administración Científica", Herrera Hermanos, Sucs., S.A. México, 1969.
TREGOE, B. y ZIMMERMAN, J.W.: "Top Management Strategy", Simon & Schuster 1983
TREGOE, B. y ZIMMERMAN, J.W & otros.: "Vision in Action", Simon & Schuster , Londres 1989.

Horario Virtual

Atención Permanente vía electrónica.

[Subir](#)