

PROGRAMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Aprobado por el Consejo de la Facultad de Derecho en su sesión del día 1º de agosto de 2002 (Boletín de Resoluciones N° 25/02, resolución n° 27)

Unidad temática: Introducción.

Contenido: Enfoque de la materia. Objetivos. Metodología. Reglas de juego. Presentación.-

Objetivos: * Ubicar a la materia dentro del plan de estudios de la Facultad de Derecho.
Dar al estudiante un informe concreto sobre los objetivos que persigue el curso y cuál será la metodología a emplear.
Conocer a los alumnos en forma personalizada.-

CAPITULO I

GESTION EMPRESARIAL Y EVOLUCION DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.

BOLILLA 1. Unidad temática: Ciencia de la Administración Privada y Pública.- Definición de empresa y concepto de gestión.-

Contenido: Concepto clásico o tradicional de la Ciencia de la Administración. El deber ser de la Administración. Origen de la Ciencia de la Administración. Relaciones con otras disciplinas. El rol moderno del abogado como administrador.

Definición de empresa. Anatomía de la empresa. Elementos de la empresa: las actividades funcionales, el marco financiero y los recursos humanos. Conceptos de gestión y de administración.-

Objetivos: * Comprender el concepto de Ciencia de la Administración. Diferencias con el Derecho Administrativo.

Conocer el origen de la Ciencia de Administración y los primeros autores en estudiarla en relación con el Derecho.-

Estudiar comparativamente la Ciencia de la Administración, en relación con otras ciencias afines y no afines.

Estudiar el nuevo papel del abogado como administrador de organizaciones públicas o privadas.

Aprender la definición de empresa pública y privada y sus diferentes componentes.

Conocer los elementos que conforman la empresa y sus relaciones.

Identificar el concepto de Gestión y sus similitudes con la Administración.

Comparar algunas definiciones de Administración.

Bibliografía: Básica:

SAYAGUES LASO, Enrique. Tratado de Derecho

Administrativo, Tomo I.- Págs. 24 y 25.

HENON RISSO, Jorge. Anuario de Derecho Administrativo, Tomo III, págs. 221 a 225.-

La empresa y los factores que influyen en su funcionamiento.

OIT. Págs. 1 a 13.- Figuras 1 a 18.

DRUCKER, Peter. La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas. Ed. El Ateneo. Cap.4º.-

A.M.A. (American Management Association). Naturaleza de la administración. Definiciones y otros conceptos. En repartido del “Curso sobre Principios fundamentales de administración”.-

BOLILLA 2. Unidad Temática: La evolución conceptual del pensamiento Administrativo

Contenido: **Primeras ideas sobre la administración**

¿ Por qué estudiar la teoría administrativa

Las teorías guían las decisiones administrativas

Las teorías conforman nuestro concepto de las organizaciones

Las teorías ayudan a comprender el ámbito de los negocios

Las teorías son fuentes de nuevas ideas

Teorías clásicas de la administración

Precursores de la teoría científica de la administración

Teoría clásica de la organización

Teoría científica de la administración

Teorías de transición: más orientadas hacia las personas

La teoría conductista: las organizaciones son gente

El movimiento de las relaciones humanas

De las relaciones humanas al enfoque científico del comportamiento

La escuela conductista; la organización es gente

El movimiento de las relaciones humanas

De las relaciones humanas al enfoque científico conductista

La escuela cuantitativa: investigación de operaciones y ciencia administrativa

La evolución de la teoría administrativa

El enfoque de sistemas

El enfoque de contingencias

El nuevo movimiento de las relaciones humanas

**La administración en el año 2000 y después:
Una compañía de personal de empresas**

- Objetivos:
1. Explicar el marco en que se empezó a desarrollar la teoría de la administración
 2. Describir cómo se puede aplicar la teoría.
 3. Diferenciar la escuela de la administración científica, la escuela de la teoría clásica de la organización, la escuela conductista y la escuela de la ciencia de la administración.
 4. Entender el contexto histórico en el que se desarrollaron el enfoque de sistemas, el enfoque de contingencias y el enfoque de compromiso dinámico dentro de la teoría de la administración.

Bibliografía: Básica:

* STONER, J. Ob. Cit. Págs. 29 a 60.-

Complementaria:

- PINI, José A.. Teoría de la Administración General. Una síntesis introductoria. Revista de Economía, Finanzas y Administración. Año XXI- No.3- Set. 1976.

CAPITULO II.
LA EMPRESA.

**BOLILLA 3. Unidad temática: Ciclos de vida de la empresa.-
Eficacia y eficiencia empresarial.-**

Contenido: Características de los diferentes ciclos de vida de la empresa. Estilos de Liderazgo. Riesgos de permanecer en un mismo ciclo. Diferentes Estrategias a aplicar en cada ciclo.
Dimensiones de la administración. Las tres tareas principales: el desempeño económico, la productividad del trabajo y la realización del trabajador.
Administración y empresariado. Conceptos de eficacia y eficiencia. Diferencias y análisis comparativos. Aplicación.

- Objetivos:
- * Comprender los diferentes ciclos de vida de las empresas y las características de cada uno.
 - * Distinguir los distintos estilos de liderazgo, según cada ciclo.
 - * Conocer cuales deben ser las medidas de cambio a aplicar en cada etapa empresarial.
 - * Analizar las principales tareas de la administración.

- * Aprender las definiciones de eficacia y eficiencia.
- * Conocer la relación entre las etapas de la vida de las organizaciones y la eficacia y la eficiencia empresarial.

Bibliografía: Básica:

- * **BERLEW**, David. Documento de la ONUDI / ONU. Traducción del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).-
- * **TUCKER Y SWANEY**. Etapas en el ciclo de vida de los negocios. En

"La empresa familiar". Juan C. Crespo. ACDE.-

- * **DRUCKER**, P. Ob. Cit.. Pág. 10.-
- * **HENÓN RISSO**, Jorge. "Eficacia y eficiencia en la organización. Cinterfor. OIT. Serie PRODIR.

Complementaria:

- * **STONER**, J. Ob. cit.. Págs. 9 a 11

BOLILLA 4. Unidad temática: Factores que influyen en el funcionamiento de la empresa.-

Contenido: **Factores económicos** : factores permanentes nacionales; factores temporales

nacionales e internacionales. **Factores políticos:** factores nacionales o locales; factores internacionales; aspectos particulares de los factores locales. **Factores tecnológicos:** su influencia en las relaciones empresariales; la necesidad de una rápida adaptación; el grado actual de evolución; detalle de factores. **Factores sociales:** factores sociales internacionales y regionales; factores sociales de acuerdo a la cultura; factores sociales individuales. **Competitividad y Productividad:** concepto; virtudes de la competencia a nivel nacional; competencia y colaboración dentro de la organización. Productividad individual, organizacional y nacional.

Objetivos:

- * Conocer y distinguir los diferentes factores.
- * Analizar la influencia de cada uno en las organizaciones.
- * Identificar los factores psicológicos que impulsan la competencia y su relación con la productividad.

Bibliografía: Básica:

La empresa y los factores que influyen en su funcionamiento. OIT. Págs. 121 a 175.

Complementaria

Universidad de la República
Facultad de Derecho
Bedelía Títulos y Certificados
PROGRAMAS VALIDADOS

Stoner, J. Ob. Cit. Pags. 81 a 86

CAPITULO III
PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE GESTIÓN.-

BOLILLA 5. Unidad temática: Planificación, organización, ejecución y control. Planeamiento estratégico.-

Contenido: **Planificación:** determinación de objetivos; establecimiento de procedimientos; determinación de responsabilidades. **Organización:** estructura de la organización; diferentes formas de gratificación; determinación de tareas y descripción de puestos; líneas de comunicación.

Ejecución: diferentes estilos gerenciales; adecuación a las circunstancias; trabajo en equipo.

Control: planificación del control; controles mecánicos y humanos; indicadores de control de gestión; estándares. **Planeamiento estratégico: la actitud empresarial.** Qué es el planeamiento estratégico.

Cómo Eliminación del pasado. Qué cosas nuevas debemos hacer y cuándo elaborar un plan estratégico.

Objetivos: * Distinguir los principios fundamentales de gestión y su aplicación en las organizaciones.-

* Conocer los diferentes cometidos de la planificación, la organización, la ejecución y el control y como influyen en la actividad empresarial.-

* Individualizar los distintos estilos gerenciales y comprender en que circunstancias operan.-

* Aprender el concepto de planeamiento estratégico y los procedimientos para elaborarlo.

* Comprender la utilidad del planeamiento estratégico.

Bibliografía: Básica:

* STONER, J. Ob. Cit. Págs. 287 a 306, 344 a 361, 5 a 25, 610 a 632

* DRUCKER, p. Ob. Cit. P85 a 90.-

* A.M.A. Planeación, organización y control. En: Ob. Cit.-

BOLILLA 6. Unidad temática: Comunicaciones interpersonales.-

Contenido: Definición, planificación y control de las comunicaciones. Comunicación escrita. Comunicación verbal. Lenguaje no verbal. Métodos para mejorar la comunicación. Obstáculos en la comunicación. Percepción, emoción y retroalimentación. Las comunicaciones a nivel de la organización.-

Objetivos:

- * Conocer el concepto de comunicación y distinguir los distintos tipos de comunicaciones.
- * Comprender la importancia de las comunicaciones en las organizaciones.
- * Analizar los diferentes métodos existentes para mejorar la comunicación y los obstáculos que la entorpecen.

Bibliografía: Básica:

* **ROBBINS**, Stephen. "Comportamiento Organizacional". 3ra. Ed. Prentice Hall. México. Págs. 208 a 227.-

Complementaria:

* **STONER**, J. Oo. Cit. Págs. 573 a 601

* **PEASE**, Allan. Lenguaje del cuerpo. Ed. Planeta. Págs. 11 a 47, 99 a 105 y 154 a 158.-

BOLILLA 7. Unidad temática: La Motivación y el Factor Humano.-

Contenido: Definición de motivación y como influye en el rendimiento. Escala de Necesidades del ser humano. Teorías de la motivación de: Maslow, Herzberg, Mc. Gregor, Mc. Clelland y las teorías actuales más aplicables al ámbito empresarial.

Objetivos:

necesidades

- * Conocer el concepto de motivación y distinguir las distintas de las personas.-
- * Analizar y valorar las principales teorías de la motivación.
- * Comprender la importancia de la motivación en el establecimiento de políticas de dirección de personal.
- * Identificar los obstáculos que restringen la motivación.

Bibliografía: Básica:

* **ROBBINS**, S. Ob. Cit. Págs. 118 a 148.-

Complementaria:

* **STONER**, J. Oo. Cit. Págs, 483 a 509.-

BOLILLA 8. Unidad temática: Toma de decisiones y creatividad.-

Contenido: Influencia de la información en el proceso de la toma de decisiones. Secuencia de los pasos. Análisis de la decisión. Criterios de selección . Concepto de creatividad; el empresario innovador; práctica sistemática de la creatividad. Tormenta de ideas. Problema individual y general de la necesidad de creatividad. Fundamento económico y social de la necesidad de creatividad.

Objetivos:

- * Conocer las diferentes etapas del proceso decisorio y su aplicación.
- * Apreciar la importancia de la creatividad en el ámbito empresarial.
- * Distinguir las diferentes formas de innovación y su aplicación en la organización.

Bibliografía: Básica:

* STONER, J. Ob. Cit. Págs. 259 a 281 y 466 a 471.-

Complementaria:

* DRUCKER, Peter. La innovación y el empresario Innovador. La práctica y los principios. EDHASA.

BOLILLA 9. Unidad temática: Cultura organizacional.

Contenido: Definición. Las culturas organizacionales. Culturas fuertes y débiles. Funciones de la cultura. Creación y conservación de la cultura. Cómo aprenden la cultura los empleados. La cultura en acción.

Objetivos:

- * Conocer como se crea la cultura de una organización y sus diferentes clases.
- * Aprender como se transmite la cultura al personal.
- * Comprender como se mantiene y como se cambia la cultura de una organización.

Bibliografía: Básica:

* ROBBINS, S. Ob. Cit. Págs. 437 y ss.-

Complementaria:

* STONER, J. Ob. Cit. Págs. 196 a 225.-

CAPITULO IV LIDERAZGO Y DIRECCIÓN.-

BOLILLA 10. Unidad temática: Liderazgo.-

Contenido: La naturaleza del liderazgo. Limitaciones de las teorías conductuales. La teoría de camino/ meta. La teoría situacional de liderazgo. El modelo de líder/ participación. Porqué no hay un estilo general de liderazgo.-

Objetivos:

- * Definir y explicar el proceso de liderazgo.
- * Conocer las teorías fundamentales sobre liderazgo.
- * Distinguir entre los diferentes estilos fundamentales de liderazgo.
- * Sintetizar los factores situacionales que afectan la eficacia del liderazgo.

Bibliografía: Básica:

* **ROBBINS**, S. Ob. Cit. Págs. 244 a 263.

Complementaria:

* **STONER**, J. Ob. Cit. Págs. 513 a 539.

BOLILLA 11. Unidad temática: Emprendimiento de nueva empresa.-

Contenido: Definición de emprendedor. Pequeñas y medianas empresas(PYME). Situaciones externas, contexto y medio ambiente. Importancia de los Emprendedores. Desarrollo de emprendedores.

Objetivos:

- * Comprender los conceptos de emprendedor y PYME.
- * Valorar la importancia e influencia de los emprendedores y las PYME en la economía nacional.
- * Conocer como se forman y desarrollan los emprendedores.

Bibliografía: Básica:

* **GIBB**, Allan. Estimulando la conducta emprendedora y el Desarrollo de nuevas empresas. Págs. 51 a 60.

Complementaria:

* **HENON /JELEN**. Una estrategia para la capacitación Del nivel gerencial de las pequeñas y medianas empresas. Ed. Cinterfor. CIT.

• **STONER**, J. Ob. Cit. Pags. 170 a 193.-

BOLILLA 12. Unidad temática: Administración , delegación de autoridad y Descentralización.-

Contenido: Definición de centralización, delegación de autoridad y de descentralización. Influencia, poder y autoridad. Su importancia.

Obstáculos a la delegación. Porqué no se delega. Procedimiento para delegar y su implementación.

- Objetivos:
- * Distinguir los conceptos de: centralización, descentralización y delegación.
 - * Analizar los conceptos de influencia, poder y autoridad.
 - * Identificar las principales ventajas de la delegación, así como los obstáculos más comunes.
 - * Conocer los diferentes grados de descentralización.

Bibliografía: Básica: **GOMES DE MATTOS**, Francisco. "La delegación de autoridad:

Instrumento educativo de la jefatura". Ed. por PRODIR.-

* **STONER**, J. Ob. Cit. Págs. 377 a 402.-

Complementaria:

* **SAYAGUES**, Alberto y **PINI**, José.

Desburocratización y desestatización (Presidencia de Rep.)

BOLILLA 13. Unidad temática: Capacitación, desarrollo humano y organizacional.-

Contenido: Importancia de la capacitación. Definición de capacitación. Capacitación en habilidades, conocimientos, conducta y actitud mental. Metodología aplicable en la capacitación de adultos. Estrategia de capacitación y su relación con el desarrollo humano y organizacional. Desarrollo organizacional: características; similitudes y diferencias con el Desarrollo gerencial.-

- Objetivos:
- * Comprender los conceptos de capacitación, desarrollo organizacional y desarrollo gerencial.
 - * Apreciar la importancia de la capacitación para el desarrollo de la organización.
 - * Conocer los principales métodos aplicables a la capacitación.
 - * Distinguir los diferentes ámbitos de la capacitación.

Bibliografía: Básica:

* **STONER**, J. OB. Cit. Págs. 412 a 442 y 461 a 463.-

* **A.M.A.** Definición de capacitación (cuadro). En: Desarrollo de la capacidad para dirigir. Centro de Tecnología y Productividad Industrial. Ministerio de Industria y Energía:-

Complementaria:

* HENON RISSO, JORGE. Aprendizaje y trabajo en la Perspectiva de la empresa. Boletín 111. CINTERFOR/OIT. Abril/ Junio, 1990. Págs.45 y ss.

CAPITULO V
CAMBIO Y LOS METODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCION DE
CONFLICTOS

BOLILLA 14. Unidad temática: Cambio y metacambio.-

Contenido: Concepto. El agente de cambio: definición, características, roles, desarrollo de agentes de cambio. Resistencia al cambio. Proceso de cambio. El cambio individual y organizacional. Como ayudar a provocarlo.

Cambio a nivel nacional. Aceleración del cambio o metacambio.

Objetivos:

- * Conocer los conceptos de cambio y metacambio.
- * Distinguir cuál es el rol del agente de cambio y su importancia.
- * Identificar los factores que generan la resistencia al cambio.

Bibliografía: Básica:

* STONER, j. Ob. Cit. Págs. 452 a 460.-

* ROBBINS, S. Ob. Cit. Págs. 463 a 478.-

Complementaria:

* WATZLAWICK, Weakland. El cambio. Págs. 27 a 32.-

BOLILLA 15. Unidad temática: Negociación y demás métodos alternativos de resolución de conflictos.

Contenido: Métodos alternativos de resolución de conflictos. Técnicas para resolver conflictos. Técnicas de mediación civil. Definición de negociación. Situaciones en que se aplica. Teorías y técnicas más reconocidas .

Práctica

de la negociación sobre principios del Proyecto de negociación de Harvard. Los siete elementos de la negociación. Comunicación. Relación de trabajo. Intereses. Opciones. Legitimidad. Acuerdo. Mejor Alternativa

a

un Acuerdo Negociado (MAAN). Ambitos de aplicación de los Métodos Alternativos de Negociación: conflictos individuales, familiares, comunitarios, intraorganizacionales, comerciales, laborales, políticos, nacionales e internacionales.-

Objetivos:

- * Comprender el concepto de negociación y su diferencia con el litigio.
- * Conocer la evolución de los métodos alternativos de resolución de conflictos.
- * Reconocer las diferentes metodologías y sus variados enfoques.
- * Aprender las técnicas y tácticas del método de negociación .
- * Incrementar el conocimiento acerca de la negociación y la persuasión.

- * Proceso de negociación y la conducta negociadora.
- * Investigar los diferentes ámbitos de aplicación de la negociación.-

Metodología:

Para estas y las bolillas siguientes se empleará una metodología de trabajo especial con la ayuda del Departamento de Medios Técnicos de Comunicación de la Universidad de la República, que proveerá la filmación por T.V. de las negociaciones, mediaciones y presentaciones orales las que serán evaluadas de la siguiente forma:

- Proceso de enseñanza/aprendizaje. Introducción.
- Planeación.
- Organización.
- Realización.
- Evaluación: personal
 grupal
 docente
- Discusión general.

Bibliografía: Básica:

* **FISHER**, Roger y **URY**, William. SI ... De acuerdo! Como Negociar sin ceder. Grupo Editorial Norma.-

Complementaria:

* **GARRO**, Alejandro. Arbitraje Comercial y Laboral en Centro América. American Bar Association, 1990.

BOLILLA 16. Unidad temática: Conciliación y Mediación.-

Contenido: * Conciliación previa al juicio e intraprocesal. Cómo funciona la mediación. Comparación: Sentencia vs. Mediación basada en el interés. Herramientas y principios de la mediación. Habilidad para escuchar. Habilidad para preguntar. Frases útiles para mediadores. Etapas del proceso de la mediación. El papel del mediador y sugerencias para su desempeño eficaz. Arbitraje.

Objetivos:

- * Presentar experiencias sobre casos de Conciliación y sus resultados.
- * Aprender las Técnicas y Prácticas de Conciliación y Mediación.
- * Exponer diferentes ayudas para perfeccionar el rol del mediador.
- * Discutir y aclarar diferentes casos en que se plantean problemas de ética a resolver por el mediador.

Bibliografía: Básica:

* **FISHER**, Roger y **URY**, William. SI... De acuerdo! Como

negociar sin ceder . Grupo Editorial Norma.-

* **URY**, William. Supere el NO! Como negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas. Grupo Editorial Norma.-

* **HENON RISSO**, J. Curso de Conciliación y Mediación. Programa Suprema Corte de Justicia-BID., PRO-IUSTITIA.

Complementaria:

***TAYLOR FOLBERG**. Mediación, Resolución de Conflictos Sin Litigio. LIMUSA, Noriega Editora.-

BOLILLA 17. Unidad temática: La negociación en la Empresa.-

Contenido: Conflicto, competencia y cooperación. Métodos para manejar el conflicto.

Principales beneficios de la Negociación aplicada dentro de una organización. Montaje y escenario para negociaciones productivas. Superación de " los problemas de las personas ". Manejo de la negociación. Mejora en las relaciones personales. Mayor eficacia organizacional y personal. Mejores relaciones laborales.-

Objetivos:

- * Aprender a negociar con superiores , juntas directivas, funcionarios Públicos y privados.
- * Mejorar la negociación con los empleados.
- * Estructurar la situación de la negociación para obtener un retorno máximo.
- * Establecer términos financieros y contratos con proveedores, productores y consultores más favorables.

Bibliografía: Básica:

* **FISHER**, Roger y **URY**, William. SI... De acuerdo! Como negociar sin ceder. Grupo Editorial Norma:-

* **URY**, William. Supere el No! Como negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas. Grupo Ed. Norma.-

Complementaria:

* **STONER**, J. Ob. Cit. Págs. 590 a 599.-

BOLILLA 18. Unidad temática: Cómo interpretar un balance.-

Contenido: El balance y los otros estados financieros que lo acompañan son el principal medio utilizado para informar sobre la situación de las empresas, privadas o públicas. La interpretación de un balance, está estrechamente relacionada con los otros estados financieros, como la cuenta de pérdidas y ganancias,

el estado de fuentes y empleos de fondo, el certificado del auditor y las observaciones a los estados financieros.

Objetivos:

- * Conocer que es un balance.
- * Entender la forma de medición de la solvencia y la liquidez.
- * Distinguir qué es la rentabilidad .
- * Saber cuál es el valor del balance como fuente de medición.
- * Conocer los ajustes por inflación.

Bibliografía:

* **Cómo interpretar un balance. Libro Programado de la OIT. CINTERFOR/OIT**

Prof. Ag. Dr. Jorge HENÓN RISSO.