



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA

CÓRDOBA, 30 JUN 2011

VISTO:

El Expte. de la Universidad Nacional de Córdoba N° 0024154/2011, donde la Escuela de Ingeniería Industrial, solicita autorización para el dictado del Curso "DIPLOMATURA PARA MANDOS MEDIOS"; y

CONSIDERANDO:

Que el perfeccionamiento continuo implica actualizar permanentemente los conocimientos, fundamentando nuevos criterios y requerimientos;

Que cuenta con el aval de la Secretaría de Extensión a fs.20 vta.;

Que el curso se dicta en forma conjunta con la Fundación Mundos E.;

La autorización conferida por el H. Consejo Directivo, Texto Ordenado Resolución N° 1099 - T - 2009;

EL DECANO DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS, FÍSICAS Y NATURALES

RESUELVE:

Art. 1º).- Autorizar el dictado del Curso con evaluación "DIPLOMATURA PARA MANDOS MEDIOS", de 140 horas de duración y autorizar el cobro de un arancel de Pesos CUATRO MIL CUATROCIENTOS (\$ 4.400,00) al público. Se podrán establecer descuentos para estudiantes, docentes y grupos de profesionales pertenecientes a una misma empresa.





UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA

Art. 2º.- Designar como disertantes a:

- Lic. Edgardo DONATO
- Ing. Fernando ANTÓN
- Ing. Fulvio ARIAS
- Lic. Martín PONCIO
- Lic. Emilio ETCHEGORRY
- Lic. Pablo VERDENELLI
- Lic. Marco LEONE
- Lic. Fernando ORTIZ
- Mba. Luis MARTINO
- Ing. Gabriel FRANCIOSI
- Mba. José Luis REVAH
- Sr. Enrique UMBERT

Art. 3º.- Aprobar el Programa de Actividades y Temario a desarrollar, que como ANEXO I forma parte de la presente resolución.

Art. 4º.- Designar como tribunal evaluador a:

- Lic. Andrés PALLARO
- Ing. Fernando ANTÓN
- Lic. Edgardo DONATO
- Ing. Fulvio ARIAS
- Lic. Pablo VERDENELLI

Art. 5º.- Deberá cumplimentarse lo establecido por la Ordenanza 4-HCS-95 y su modificatoria y la Resolución 307-HCD-96.

Art. 6º.- Designar como Responsable Académico al Ing. Fulvio ARIAS y como Administrador de los fondos a la Secretaria de Extensión de esta Facultad.

Art. 7º.- El responsable Académico y administrador de los fondos elevarán dentro los treinta días finalizado el curso, el informe académico y la rendición de cuentas respectiva.

Av. Vélez Sársfield 1600
5016 CORDOBA – República Argentina



Teléfono: (0351) 4334139/4334140
Fax: (0351) 4334139



Córdoba, Abril de 2011

**La Facultad de Ciencias Exactas Físicas y Naturales de la UNC y
la Fundación Mundos E presentan
DMM – DIPLOMATURA para Mandos Medios**

1. INTRODUCCIÓN.

En los ámbitos empresariales, ONGs, universitarios, gubernamentales, y en la sociedad en general es frecuente la mención de la necesidad de generar dirigentes visionarios.

Verdaderos líderes, que agreguen valor a sus respectivos ámbitos de acción, capaces de gestionar el rumbo.

Estas referencias apuntan generalmente a los máximos niveles de las organizaciones. Pocas veces hay alusiones específicas a la trascendencia de los **mandos medios**.

Queremos enfatizar su importancia.

Desde su participación calificada en sus áreas específicas, hasta la necesidad de diseñar para ellos, programas de formación y capacitación a medida de sus necesidades.

Desempeñan funciones esenciales para el éxito de la Empresa y serán, en muchos casos, los futuros directivos.

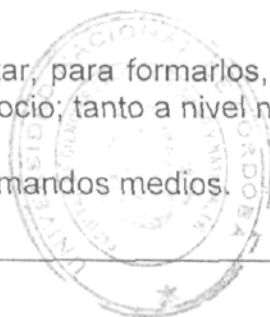
Concebir organizaciones sustentables y exitosas, implica incluir el desarrollo de mandos medios talentosos y competentes, identificados con la estrategia y dirigiendo con efectividad el día a día de la Empresa.

Capacitando a los Mandos Medios

Los niveles superiores pueden acceder a los Masters más actualizados de prestigiosas Universidades y participar en encuentros de alto nivel empresarial/académico

La propia empresa los hace rotar, para formarlos, como responsables o directivos de las principales áreas del negocio; tanto a nivel nacional como internacional.

Poco existe en relación con los mandos medios.





FCEfyN
Secretaría de Extensión Universitaria



Escuela de Ingeniería Industrial
FCEfyN



Fundación Mundos E

Hay una tendencia a solo capacitarlos en los aspectos técnicos que hacen a su propia área de actuación.

Los procesos de formación más frecuentes poseen menores niveles de diversidad (en los aspectos temáticos) de la que tienen los altos niveles directivos.

Para diseñar una política de formación, debemos pensar que estas personas están a cargo de aspectos vitales del negocio.

A partir de allí, analizar cuáles son sus funciones específicas, con quienes se relacionan y que decisiones deben tomar para definir cuáles son las competencias necesarias para un efectivo desempeño.

En muchos de los casos nos encontraremos que el denominado mando medio, "está a cargo de una microempresa dentro de la empresa".

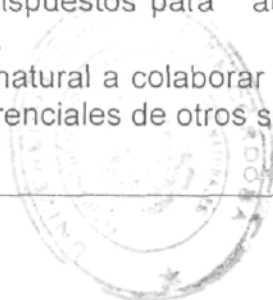
Hay por lo tanto, razones suficientes para que necesiten acceder a conocimientos y herramientas similares a las que utilizan los directivos de niveles superiores.

Cuales son las características sobresalientes que deberían tener los Mandos Medios:

Estas dos organizaciones quieren hacer su aporte para el incremento del capital social. Es nuestro objetivo aportar en la formación de competencias para lograr buenas personas, capacitadas para ejecutar efectivamente (eficaz y eficientemente) el proceso de dirección en organizaciones.

Hombres y mujeres que deben:

- Tener un menor nivel de rotación por el capital que ellos significan y el tiempo/inversión que implica formar una nueva persona en su puesto. Se debe tener especial cuidado de no ascenderlos a su nivel de incompetencia con la consecuencia de quedarnos sin un supervisor y sin un buen empleado.
- Poseer un grado de identificación alto con los objetivos de la empresa / organización. Buen nivel de afectos por la organización. El orgullo de pertenecer. Son los que reciben los pedidos y reclamos del personal. Deben poder escuchar, analizar y responder desde una posición de empresario.
- Ser parte de programas de capacitación integrales tendientes a desarrollar habilidades que no se circunscriban meramente a fortalecer el conocimiento específico-técnico requerido por su función, sino también al directivo.
- Ser proactivos y estar dispuestos para "arremangarse e intervenir" en el caso que sea necesario.
- Poseer una propensión natural a colaborar e interactuar en equipo, junto a los mandos medios y gerenciales de otros sectores de la organización.





FCEfYN
Secretaría de Extensión Universitaria



Escuela de Ingeniería Industrial
FCEfYN

MUNDOS E

Fundación Mundos E

- Cuidar a su gente. Estar cerca de ella. Escucharla. Conocer sus problemas.
- Valorar y sentirse reconocidos no solo por los aspectos de retribución monetaria, sino por la imagen o el buen funcionamiento de su sector.
- Valorar y sentirse orgullosos junto a su equipo de: Logros obtenidos, Objetivos cumplidos, Reconocimiento interno y externo como profesionales,
- Conocer los procesos a cargo y como contribuyen a la Cadena de Valor total de la Empresa.
- Tener gratitud, alta responsabilidad, capacidad para el trabajo en equipo y buena predisposición para capacitar a quienes de ellos dependen.

Algunos ejemplos de mandos medios que “sostienen” a la Empresa / Organización.

Nos parece interesante, reforzar la importancia de los mandos medios a través de un listado ejemplificativo:

- *El/la responsable de atención al cliente en una empresa de comunicaciones*
- *El/la médico responsable de terapia intensiva en una importante organización de salud.*
- *El/la jefe de turno de control de vuelos de un Aeropuerto*
- *El/la responsable del control de contrataciones en una Municipalidad*
- *El/la responsable del sector servicio técnico en una concesionaria automotriz*
- *El/la contadora pública a cargo de la revisión técnica de los Dictámenes profesionales de una Consultora*
- *El/la profesional responsable de la gestión de residuos tóxicos en una empresa química.*
- *El/la jefe del Sector Atención a clientes, reservas y conserjería de un importante Hotel.*
- *El /la responsable del control de valores en el sector Tesoro de una entidad financiera.*
- *El/la encargada de Recursos Humanos en una organización mano de obra intensiva.*
- *El/la responsable de la logística entre proveedores, centros de distribución y bocas de expendio de una cadena de supermercados.*
- *El/la gerente general de una empresa pequeña o mediana (PyME).*
- *El/la representante de los accionistas mayoritarios (o un segmento importante de ellos), con actividades de gestión, en una empresa familiar.*
- *El/la coordinadora general de un servicio de catering integral de alto nivel.*
- *El/la jefe del Sector Recaudación de un organismo del Estado.*
- *El/la...(le dejamos para que Ud. siga haciendo su propio listado)*





FCEfYN
Secretaría de Extensión Universitaria



Escuela de Ingeniería Industrial
FCEfYN



Fundación Mundos E

Imaginemos los problemas que sufrirá la organización (tanto desde el punto de vista imagen, operativo y patrimonial) si algunos de estas "articulaciones fundamentales" de la misma no funcionan como corresponde.

2. ANTECEDENTES de la Facultad de Ciencias Exactas Físicas y Naturales de la UNC y de la Fundación MUNDOS E

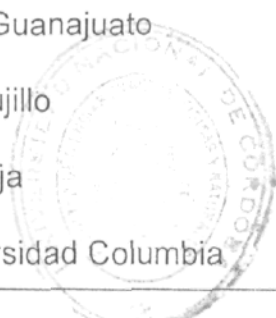
El **equipo de especialistas** que han conformado la FCEfYN de la UNC, a través de su Escuela de Ingeniería Industrial y Mundos E, cuenta con más de 20 años de experiencia en Formación Empresarial.

APOYOS:

Ha sido importante en estos últimos años, el trabajo que cada uno de los organizadores ha realizado con distintos actores del SISTEMA DE CREACION E IMPULSO DE EMPRESAS a nivel nacional e internacional.

Han trabajado con instituciones tales como:

- GOBIERNO
 - Gobierno Nacional a través de los programas PROMEI.
 - Gobierno de la Provincia de Córdoba, Ciudades de Córdoba, Malargüe, Esquel y Rafaela (Argentina)
 - Estado de Morelos (México).
 - Estado y Ayuntamiento de Puebla (México)
- UNIVERSIDADES. Algunas son:
 - Argentina
 - CONFEDI (Consejo Federal de Decanos de Ingeniería)
 - UNC, UES21, UTN, UBP, IUA de la ciudad de Córdoba
 - IAE, Universidad de San Andrés, General Sarmiento e IAE de la provincia de Bs.As.
 - México:
 - TEC de Monterrey
 - TEC de Monterrey, UTP, UDLA, UPAEP, Anahuac e In-Q-ba de Puebla
 - SABES de Guanajuato
 - Perú
 - UCV de Trujillo
 - Ecuador
 - UTPL de Loja
 - Paraguay
 - UC – Universidad Columbia





FCEyN
Secretaría de Extensión Universitaria



Escuela de Ingeniería Industrial
FCEyN

MUNDOS E

Fundación Mundos E

- UTIC
 - Venezuela
 - UVM – Universidad Valle del Momboy
- INSTITUCIONES
 - Incubadora de Empresas de la Ciudad de Córdoba
 - Endeavor
 - Fundación E + E
 - Impulsar
 - IARSE
 - Emprear
 - Impulsa (México)
 - Junior Achievement World Wide
 - Fundación AVINA (Suiza)
 - Sebrae (Brasil)
- MEDIOS DE COMUNICACION.
 - América Economía
 - Diario Comercio & Justicia
- EMPRESAS. Algunas son:
 - Coca Cola (Argentina, México)
 - Loma Negra
 - Manpower (Argentina, México)
 - Gestamp
 - VW (México)
 - Banamex (México)
 - AT&T (México)





FCEfYN
Secretaría de Extensión Universitaria



Escuela de Ingeniería Industrial
FCEfYN



Fundación Mundos E

3. PROGRAMA DETALLADO DMM 11.01 DIPLOMATURA para MANDOS MEDIOS

ORGANIZAN

La Facultad de Ciencias Exactas Físicas y Naturales de la UNC, a través de su escuela de Ingeniería Industrial y la Fundación Mundos E.

OBJETIVOS

Está enfocada en el SER MANDO MEDIO y sus áreas principales de gestión.

Se desarrollan COMPETENCIAS GENÉRICAS, que son las más poderosas⁰ y aplicables a cualquier empresa.

El Objetivo es que los participantes potencien sus competencias en:

- VISION y LIDERAZGO SISTÉMICO
- TOMA DE DECISIONES Y NEGOCIACION
- CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS
- COMUNICACIÓN y ACCIÓN EFECTIVA
- GESTIÓN por INDICADORES.
- INNOVACIÓN SUSTENTABLE y MEJORA CONTINUA

Se logrará:

- Adquirir un Enfoque Estratégico del aporte de su función y su Equipo a la Competitividad de la Empresa en su conjunto.
- Reconocer su estilo actual, fortalezas, debilidades y competencias a desarrollar para un desempeño efectivo.
- Desarrollar competencias en:
 - Planificación y Gestión de Resultados a través de Indicadores Claves.
 - Administración de los Recursos y Procesos del Área
 - Liderazgo, Construcción y Entrenamiento de su Equipo.
 - Comunicación, Coaching y Clima Laboral.
 - Innovación y Mejora Continua.





FCEFYN
Secretaría de Extensión Universitaria



Escuela de Ingeniería Industrial
FCEFYN



Fundación Mundos E

DESTINATARIOS

Dirigida a Personas que se encuentren en la actualidad o potencialmente en la línea media directiva de una Organización Productiva o de Servicios. Ejemplos:

- Gerentes de Área o Unidad de Negocio.
- Supervisores, Encargados o Responsables de Área o Sucursal.
- Personas con potencial para algunas de estas funciones.
- Jóvenes Profesionales que quieran potenciar su carrera corporativa.

BENEFICIOS para la Empresa y la Persona

Empresa

- Mejora de Competitividad. Rentabilidad, Productividad y Calidad
- Mejora de Procesos e Innovación.
- Mejora de Clima de Trabajo y Reducción de Conflictos.
- Mejora la Comunicación y la Relación en el Equipo y entre Áreas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a las futuras promociones.

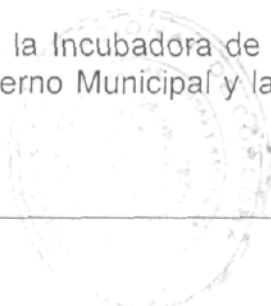
Persona:

- Mejora en los Resultados Obtenidos.
- Mejora Liderazgo, Comunicación y Construcción de Equipos (Lograr a través del Equipo).
- Adquiere herramientas para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Adquiere herramientas para manejo de conflictos.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Eleva el nivel de satisfacción en el puesto y el sentido de progreso.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia.

ANTECEDENTES

La FCEFYN de la UNC es un actor fundamental en la formación de Capital Humano para todos los sectores de la sociedad pertenecientes tanto a la Provincia de Córdoba como al país en un todo Es referente en formación en todo el extremo sur del continente americano.

Desde hace años, codirige la Incubadora de Empresas de la Ciudad de Córdoba conjuntamente con el Gobierno Municipal y la FRC de la Universidad Tecnológica Nacional.





FCEyN
Secretaría de Extensión Universitaria



Escuela de Ingeniería Industrial
FCEyN



Fundación Mundos E

A partir del momento que el CONFEDI fijó como una estrategia el desarrollo de la actitud emprendedora en las carreras de Ingeniería, conjuntamente con dos países vecinos – Chile y Brasil -, la facultad decidió tener un liderazgo en el tema y lanzó su proyecto.

A través de su Secretaría de Extensión y de sus Centros de Vinculación coordina y desarrolla permanentemente capacitación y servicios a las empresas dentro de temas de este contexto.

Por su parte, Mundos E ha realizado exitosamente 9 ediciones de la Diplomatura en Creación de Empresas, las 5 últimas en el programa que conjuntamente llevan adelante con la FCEyN de la UNC.

Además, también realiza Formación de Capital Humano para Empresas.

El Equipo de profesores, que ambas han conformado, se ha desempeñado o se desempeña actualmente en cargos directivos de Empresas de primer nivel.

CERTIFICACIÓN

Se emitirá un certificado formal oficial por parte de la FCEyN de la UNC.

CONTENIDOS y BIBLIOGRAFÍA

Ver Anexo I

DIRECTOR y CUERPO DOCENTE

Director Académico: Prof. Ing. Fulvio Hernando Arias (Director de la escuela de Ingeniería Industrial de la FCEyN de la UNC)

Director Operativo: MBA y Analista de Sistemas Martín Poncio. Director Regional de Manpower, empresa líder mundial en Capital Humano.

Se adjuntan CVs en archivos separados.

Cuerpo Docente (por orden alfabético):

1. Prof. Ing. Fernando Antón
2. Prof. Ing. Fulvio Hernando Arias
3. Lic. Edgardo Donato
4. Lic. Emilio Etchegorry
5. Ing. Gabriel Franciosi
6. Lic. Marco Leone
7. MBA Luis Martino



X
2



FCEFYN
Secretaría de Extensión Universitaria



Escuela de Ingeniería Industrial
FCEFYN



Fundación Mundos E

8. MBA y Analista de Sistemas Martín Poncio
9. Lic. Fernando Ortiz
10. Lic. José Luis Revah
11. Sr. Enrique Umbert
12. Lic. Pablo Verdenelli

MODALIDAD DE DICTADO

El Programa tiene un total de 140 horas compuesto por

- 80 hs. Áulicas
- 10 hs. Outdoor
- 20 hs. Distancia
- 30 hs. Trabajo Final.
- Visita Empresas

El desarrollo del curso se realizará a lo largo de 4 meses.

• FECHAS Y HORARIOS TENTATIVOS:

El Diplomado se dictará a través de clases de 5 hs. de duración.

Fecha de inicio: 06 de Abril de 2011.

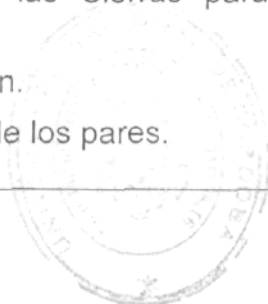
Total: 4 meses día miércoles de 16 a 21 hs.

• METODOLOGÍA

- Dinámica y Participativa.
- Aplicable a la realidad de cada uno.

A destacar:

- Profesores
 - Exitosos en los temas que desarrollan.
 - De actuación internacional.
 - Formados a nivel Internacional (Universidad de Harvard, MIT, ESADE, Politécnica de Madrid, LUMSA, Salamanca)
- Cada clase diseñada para su aplicación en la Organización.
- Jornada Outdoor en las Sierras para desarrollo de Equipo, Liderazgo y Confianza.
- Test de autoevaluación.
- Aprendizaje a través de los pares.





FCEyN
Secretaría de Extensión Universitaria



Escuela de Ingeniería Industrial
FCEyN



Fundación Mundos E

- Ser parte de una comunidad de Mandos Medios Efectivos.

- **EVALUACION Y CONDICIONES DE APROBACION**

Las condiciones de aprobación del Programa serán las siguientes:

- Asistencia de al menos el 80 % de las clases
- Presentación de Trabajo Final de Plan de Mejoras del Área a Cargo.

INVERSIÓN

Se ha fijado la inversión para participar en \$ 4400 por persona.

Existe una política de descuentos por inscripción temprana y modalidad de pago.





FCEFYN
Secretaría de Extensión Universitaria



Escuela de Ingeniería Industrial
FCEFYN

MUNDOS E

Fundación Mundos E

ANEXO I

Programa y Bibliografía del curso

DMM – DIPLOMATURA para MANDOS MEDIOS.

Director Académico: Prof. Ing. Fulvio Hernando Arias

Director Operativo: MBA y Analista de Sistemas Martín Poncio

I. Programa Analítico

El programa no implica necesariamente el orden de las clases.

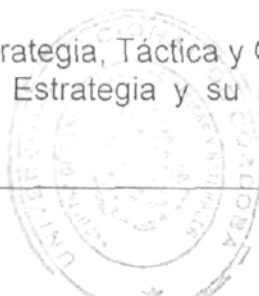
El Eje Principal es el LIDERAZGO y la CONSTRUCCION DE EQUIPOS EFECTIVOS.

Consta de cuatro bloques áulicos que se trabajarán en forma paralela, más el Outdoor.

Entre paréntesis se indica la incidencia aproximada de cada Bloque con respecto al total de horas presenciales (áulicas + outdoor).

- **1. SER MANDO MEDIO (10%)**
 - 1.1. ¿Para Qué? Rol Actual del Mando Medio.
 - 1.2. Principales Áreas de Gestión
 - 1.3. Competencias Personales
 - 1.4. Test de Autoevaluación (aplicable también al Equipo)

- **2. GESTIÓN de la VISIÓN y la REALIDAD (10%).**
 - 2.1. Visión
 - 2.1.1. El poder de la Visión
 - 2.1.2. Visión Compartida
 - 2.1.3. Tensión Creativa
 - 2.2. Entorno
 - 2.2.1. Leyendo el Entorno y el impacto en la gestión.
 - 2.2.2. Variables Claves de la Realidad.
 - 2.2.3. La Responsabilidad Social
 - 2.3. Estrategia
 - 2.3.1. Estrategia, Táctica y Gestión del día a día.
 - 2.3.2. La Estrategia y su relación sistémica con el área a cargo.





FCEyN
Secretaría de Extensión Universitaria



Escuela de Ingeniería Industrial
FCEyN

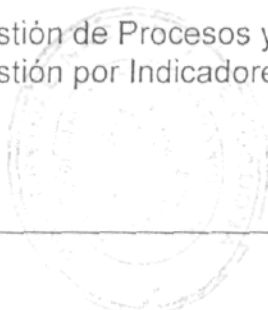


Fundación Mundos E

- 2.3.3. El Área dentro de la Cadena de Valor.

- **3. GESTIÓN del EQUIPO, las RELACIONES y el APRENDIZAJE (55%)**
 - 3.1. Construcción de Equipos
 - 3.1.1. Detección y retención de talentos
 - 3.1.2. Clima y Satisfacción laboral.
 - 3.1.3. Construcción de Confianza
 - 3.1.4. Competencias necesarias.
 - 3.1.5. Empowerment (Empoderamiento)
 - 3.1.6. Construyendo ámbitos Intraemprendedores.
 - 3.2. Comunicación
 - 3.2.1. El poder del Conversar.
 - 3.2.2. El Área como una Red de Conversaciones.
 - 3.2.3. Los distintos actos lingüísticos en acción.
 - 3.2.4. El Mando Medio como eslabón esencial en la comunicación.
 - 3.2.5. Cuerpo, Lenguaje y Emoción.
 - 3.2.6. Presentaciones Efectivas.
 - 3.3. Trabajo en Equipo
 - 3.3.1. Liderazgo en Acción. (Outdoor)
 - 3.3.2. Coordinación de acciones
 - 3.3.3. Reuniones efectivas
 - 3.4. Aprendizaje
 - 3.4.1. Aprendizaje propio y del Equipo
 - 3.4.2. Aprendizaje Organizacional
 - 3.4.3. Capacitación
 - 3.4.4. Coaching

- **4. GESTIÓN de la ACCIÓN y de los RESULTADOS (25%)**
 - 4.1. Administración
 - 4.1.1. Planificación
 - 4.1.2. Organización
 - 4.1.3. Dirección
 - 4.1.4. Control
 - 4.2. Negociación
 - 4.2.1. Preparándose para negociar.
 - 4.2.2. Guías estratégicas de negociación.
 - 4.2.3 El poder en la negociación. Mediación.
 - 4.3. Resultados
 - 4.3.1. Gestión de Procesos y Proyectos
 - 4.3.2. Gestión por Indicadores





FCEfYN
Secretaría de Extensión Universitaria



Escuela de Ingeniería Industrial
FCEfYN



Fundación Mundos E

II. BIBLIOGRAFÍA

Material bibliográfico de referencia:

- Peter Senge, "La quinta disciplina. Como impulsar el aprendizaje en la organización". Ed. Granica.
- Rafael Echeverría. "La Empresa Emergente" y "Ontología del Lenguaje"
- Stephen Covey. "Primero lo primero" Ed. Paidós. Argentina 1994.
- Jonas Ridderstrale y Kjell Nordström – "Karaoke Capitalism"
- Tom Peters - "Re-imagina!"
- Ram Charan "Know How"
- Gary Hamel y Bill Breen. "El Futuro de la Administración". Grupo Editorial Norma.
- Robert Fisher y William Ury. "Obtenga El Sí: El Arte de Negociar sin ceder" Ediciones Gestión 2000.
- Salvador García y Shimon Dolan. "Dirección por Valores". Edic. ESADE/Mc Graw Hill

[Handwritten signature]
DANIEL LAGO
SECRETARIO GENERAL
Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA



[Handwritten signature]
Prof. Ing. HECTOR CARIBEL TAVELLA
DECANO
Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales
Universidad Nacional de Córdoba