



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración

Asignatura: ADMINISTRACIÓN GENERAL

Código: 252

Plan "1997"

Vigencia desde: 1° Período Lectivo 1997

Profesor Titular: 1ª Cátedra: Dr/a. ETKIN - WAINSTEIN

**Aprobado por Res. Cons. Directivo (F.C.E.)
Nro.: 4116 /97**

PROGRAMA DE ADMINISTRACION GENERAL

Profesor Jorge Estrada



Ubicación en el plan de estudios

Esta asignatura corresponde al segundo tramo del ciclo general de las carreras de la Facultad de Ciencias Económicas. Está en el comienzo de los estudios y brinda los conceptos básicos en materia de Administración. La materia estudia las organizaciones en su contexto social, sus procesos internos, sus estructuras y las formas de conducción. Para ello se requieren conocimientos de otras disciplinas. Por ello aparece en el Plan, como materia que continúa a la Sociología y la Economía, asignaturas que el alumno debería conocer para luego estudiar las organizaciones. Es una materia base con un enfoque analítico. A partir de ella, el Plan continúa con asignaturas específicas de Administración.

Fundamentación

La Administración en el plano teórico es conocimiento destinado a describir, explicar y predecir la operación de organizaciones en un sentido amplio que incluye no sólo empresas de negocios sino también hospitales, escuelas, oficinas públicas, partidos políticos. Desde la visión social, todas ellas tienen misiones que cumplir. Desde la mirada de sus integrantes, hay propósitos que deben alcanzar para mantenerse en marcha. La Administración tiene que ver con la comprensión de la compleja realidad de las organizaciones. Para entender sus problemas y capacidades. Se trata de coordinar recursos y orientar las capacidades humanas para curar, educar, fabricar, construir, según los propósitos. Para ello la Administración enseña las funciones de planear, dirigir, organizar, motivar y controlar. El administrador tiene sus criterios para la acción, como la eficiencia y la eficacia. Con esta lógica se diseñan las estructuras, los procesos y las operaciones. Pero la visión técnica es insuficiente. Los criterios de racionalidad técnica deben ser enmarcados en el sentido social de la organización. La Administración enseña las responsabilidades frente al contexto, y la obligación de atender tanto las necesidades de los integrantes como las demandas de servicios de la comunidad. Este programa está pensado con amplitud. Enseña los alcances y limitaciones de las empresas competitivas como también la potencia de formas solidarias y cooperativas.

La administración no es un conocimiento para cristalizar las formas actuales de producción, de manera que el énfasis en los estudios está puesto en los procesos de cambio, congruentes con las transformaciones en el contexto social, económico y político.

Objetivos

Al finalizar el curso, el alumno conocerá los procesos administrativos que mueven a la organización, y los criterios usados para su conducción. Conocerá distintas formas de coordinar los recursos, tareas y personas pensando tanto en los fines como en las capacidades internas. Podrá dar razones técnicas y sociales acerca de las diferencias entre la estructura formal y la real, y los modos de superar esos desajustes. Respecto de las relaciones con el contexto, conocerá los procesos que permiten a la organización estar actualizada respecto del cambio ambiental.

CONTENIDOS MINIMOS DE ADMINISTRACION GENERAL



Caracterización de las organizaciones. Tipologías. Los elementos constitutivos. El contexto, propósitos, agentes, recursos, normas, tecnología. Los enfoques y modelos en administración: críticas y aportes. Visión de los sistemas, las estrategias y el análisis organizacional. Funciones básicas de la gerencia. Los criterios: eficacia, eficiencia, economicidad y relación con el medio social. Los procesos: política, decisión, influencia, comunicación, control, operación. Las formas básicas de la estructura. Conceptos de autoridad y poder. Administración y los procesos de cambio. La responsabilidad social.

PROGRAMA ANALITICO

UNIDAD 1. Las organizaciones

Caracterización de la organización. Sociedad y organizaciones. La misión. Relaciones con el contexto: el marco jurídico, económico, social y político. Variables: propósitos, funciones, tamaño, complejidad, tecnología y formalización. Las partes integrantes. Los enfoques: la organización como sistema cerrado y abierto. Condiciones de una organización viable. La organización deseada, posible, practicada. Orden y desorden. El diseño y la realidad. La organización requerida. El revés de la trama. La organización como red de significaciones. La construcción de la cultura y de los rasgos de identidad. La cuestión de los propósitos: mirada externa y visión interna de la organización.

UNIDAD 2. La administración: teoría y práctica

Realidades que estudia la Administración. La descripción, la explicación, la propuesta. Análisis y diseño de organizaciones. Los modelos como enseñanza, como prescripción y como ejemplos. Conceptos básicos: el sistema, las funciones, los procesos, la estructura, los recursos. Métodos de estudio de Administración. Relación con los estudios sociales, el análisis político y la economía de empresas. Lo propio de la Administración: la conducción de organizaciones, la racionalidad y el control sobre las organizaciones. La administración comparada: empresas privadas, organizaciones públicas y del tercer sector. Las corporaciones, empresas pequeñas y medianas, empresas familiares. Consideración de los diferentes grados de dependencia respecto del contexto.

UNIDAD 3. Los enfoques en Administración

La visión mecanicista de la empresa. Los principios de administración. El enfoque de relaciones humanas. El análisis de la cultura y las instituciones. El modelo burocrático. El estructuralismo. Las teorías del comportamiento administrativo. El sistema socio-técnico. El desarrollo organizacional. Teorías de la contingencia. Modelos estratégicos y competitivos. Visión política de la organización: actores, agendas y conflictos. Modelos solidarios y cooperativos. Visión simbólica de la organización. El modelo de sistemas viables. Enfoque de identidad de la organización. La reflexividad: relación de enfoques con la orientación de los observadores. Como elegir un enfoque: el poder de los escenarios de cambio y de la reforma necesaria en la organización.



UNIDAD 4. Los criterios de Administración:

Niveles de política, gobierno y gerencia en las organizaciones. Enlaces y diferencias entre niveles. La lógica en cada nivel. La gerencia como acción de cambio. Los criterios de la gerencia: efectividad, eficiencia, economicidad. Los criterios de contexto: misión y responsabilidad social. Los controles y regulaciones externas. Determinismo y autonomía. La racionalidad esperada y la realidad emergente en la organización. Lo disfuncional, las dualidades, lo contradictorio. Paradigma de la simplicidad y la visión compleja de la organización. Dilemas propios de la coexistencia de los criterios de supervivencia y crecimiento.

UNIDAD 5. Las funciones de Administración.

La función de planeamiento. Los propósitos de la organización. Definición de los objetivos, metas, políticas, estrategias y proyectos. La función de dirigir. Formas de autoridad, poder y persuasión. La motivación y los sistemas de recompensa y castigo. La función de organizar: división de tareas, delegación y coordinación. Las relaciones de mando, asesoría, servicio y apoyo. Tamaño, tecnología y organización. La función de control. El tiempo: lo preventivo y lo histórico. Elementos del control: normas, registros, indicadores y medidas de corrección. Control de rutina y control superior. El control presupuestario. La evaluación del desempeño. Control de la calidad de los servicios.

UNIDAD 6. Las estructuras

Concepto de modelos: descriptivos y prescriptivos. División por funciones, producto, proceso, tiempo, territorio, clientela. Las razones para elegir un modelo. Los propósitos, capacidades, el control. El diseño estructural. Diagrama de organización y manual de estructura. La descripción de puestos. Matriz de delegación de autoridad. La descentralización de las decisiones. La desconcentración de operaciones. Divisiones y unidades de negocios. Concepto de cliente interno. Los contratos de servicios externos. La interacción entre sectores de estructura a través de: pautas, información, servicios, comunicaciones. Formas no piramidales: unidades de enlace, equipo de tareas, los grupos transitorios, la forma matricial, el diseño de redes. La conducción participativa.

UNIDAD 7. Los procesos: las decisiones

El proceso decisorio. Los programas y la innovación. Las etapas: información y formulación del problema, planteo de alternativas, selección de los cursos de acción. La función de preferencias. El ambiente de la decisión: estabilidad, riesgo e incertidumbre. Temas de decisión: políticos, estratégicos, tácticos. El tiempo en las decisiones, lo transitorio e irreversible. Sistemas de información para las decisiones. Límites a la racionalidad del gerente. Dilemas y paradojas de la gerencia. Actuar con razón y sin razón. Sistemas de valores y creencias. Diferencias entre hechos, supuestos, juicios de valor. Su presencia en el momento de tomar decisiones. Diferencias entre lo correcto y lo exitoso.



UNIDAD 8. Los procesos: las comunicaciones

La organización como red de comunicación y significación. Los elementos: emisores, receptores y transmisión de mensajes. Los diferentes medios de comunicación; congruencia con los mensajes. Los códigos, convenciones, signos y símbolos. La significación en las comunicaciones. Lo detonado y connotado en los mensajes. La formación de imágenes. La gerencia de lo simbólico. El saber implícito y los sucesos. Estrategias para tratar con la ambigüedad en las comunicaciones. La coherencia expresiva en las comunicaciones internas y en discurso para el medio. El doble discurso. La fuerza de los hechos, de las razones y del lenguaje.

UNIDAD 9. Los procesos : la motivación

La búsqueda de cohesión y compromiso a través de la gerencia. La aceptación de la autoridad como base de la relación. Los posibles estilos de conducción o liderazgo. La congruencia entre los estilos y situaciones. Relación entre las necesidades de los integrantes, demandas de sus tareas y la misión de la organización. Diferencias con los fines individuales. La orientación de las personas en su trabajo: obligación, conveniencia, adhesión. Los procesos de liderazgo y la dinámica de grupos: mitos y realidades. Modos de superar la incongruencia entre presión externa la estructura y la motivación. Hacer compatible el rol con las capacidades. Influencia del ambiente, los grupos y la cultura organizacional. Formas de hacer transparentes las comunicaciones.

UNIDAD 10. La organización dual: diseño y realidad

La visión de la complejidad de las organizaciones. Las fuerzas complementarias y contradictorias. Las intenciones, los contrastes y la realidad emergente. Problemas en la relación entre individuo-organización. Las presiones del contexto y las necesidades de los integrantes. Las relaciones entre lo instituido y lo instituyente. La coexistencia de lógicas opuestas. La racionalidad dominante. Las relaciones de poder. La ambivalencia en las actitudes directivas. El poder, las ideologías y el discurso directivo. La organización como escenario político. A quién le beneficia y a quienes perjudica la dualidad en la organización. Problemas de viabilidad y gobernabilidad en las organizaciones.

UNIDAD 11. La Administración y el cambio

Las acciones de cambio. La lógica de la acción. Construir organizaciones con capacidad de aprendizaje y capacidad de acción. El cambio en la estructura y en los esquemas mentales. El cambio desde adentro y desde afuera. El trabajo en equipo y la participación en el nivel directivo. Tipos de cambio: conservativo e innovador. Más de lo mismo y empezar de nuevo. Ideas-fuerza que orientan la innovación: en lo social, cultural y político. Cambio planeado y no planeado. Dinámica de las crisis y los conflictos en el trabajo. Resistencia al cambio y transgresión. La Gerencia de programas y de proyectos sociales masivos. Perfil de la gerencia social. Consideración de los valores de equidad, solidaridad y justicia en las decisiones de cambio. Ética aplicada en el ámbito de las organizaciones públicas y privadas. Responsabilidad social.



Bibliografía básica

- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, 1996.
- Etkin, Jorge. La empresa competitiva. Su grandeza y decadencia. Editorial Mc Graw Hill. Chile, 1996.
- Kliksberg, Bernardo. El pensamiento organizativo. Del Taylorismo a la teoría de la organización. Editorial Norma. Bs.As. 1995.
- Nadler D. y Gerstein M. Arquitectura organizativa. Ediciones Granica. Buenos Aires, 1996.
- Perel, Vicente y otros. Administración General. Organización, planeamiento y control. Ediciones Macchi. Buenos Aires, 1996.

Bibliografía complementaria

- Ader, Jorge y colaboradores. Las organizaciones. Editorial Paidós Buenos Aires, 1996.
- Albrecht, Karl. Misión de la empresa. Ed. Paidós. Barcelona, 1996
- Alvarez, Felipe. Principios de Administración. Ediciones Eudecor Córdoba, 1996.
- Bolman L. y Deal T. Organización y liderazgo. El arte de decidir Editorial Addison-Wesley. Delaware (EUA), 1995.
- Covey, Stephen. Liderazgo centrado en principios. Ed. Paidós. Buenos Aires 1996.
- Drucker, Peter. La gerencia. Tareas y responsabilidades. Ed. El Ateneo. Buenos Aires, 1990.
- Etkin J. y Schvarstein. Identidad de las Organizaciones. Invariancia y cambio. Editorial Paidós. Barcelona, 1997.
- Koontz, Harold. Elementos de Administración. Editorial Mc Graw Hill. México, 1996.
- Newman, William. La dinámica administrativa. El proceso administrativo. Editorial Diana. México, 1994.
- Senge, Peter. La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ed. Granica. Bs.As. 1995.

METODOLOGIA

1. De las actividades en clase.

- . El docente del curso desarrollará en clase los temas de cada unidad del programa analítico según el cronograma de clases.
- . Su presentación incluirá conceptos para el diagnóstico de la realidad organizacional, propuestas y técnicas para el cambio
- . Los alumnos realizarán las lecturas bibliográficas previas a las clases, para permitir el diálogo con el docente sobre los aspectos que susciten dudas y analizarlos mediante ejemplos.
- . El docente y sus auxiliares indicarán a los alumnos temas sobre los cuales deberán hacer monografías en forma individual
- . Los alumnos integrando equipos, también realizarán ejercicios (casos) y tareas de campo en instituciones. Para ello tendrán el apoyo de los auxiliares docentes. Las síntesis del trabajo de los equipos serán expuestas y discutidas en las clases

2. De la evaluación

- . El docente realizará la evaluación de las monografías, los trabajos en equipo, la asistencia y la participación en clase
- . Estas instancias son requisitos para aprobar la asignatura.
- . Se tomarán dos exámenes parciales. Su temática abarcará las unidades del programa y temas tratados en clase. El alumno podrá recuperar un parcial no aprobado. La nota final resulta de los exámenes parciales y la ponderación de los trabajos.