



**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES**  
Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración

Asignatura: ADMINISTRACIÓN GENERAL

Código: 252

***Plan "1997"***

Profesor Titular: Cátedra Dr. Roberto SERRA

Carrera: Licenciado en Administración, Contador Público,  
Actuario (Administ.) y Lic. en Sistemas

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

**Nro. : 203/06**

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

22  
43

**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de Buenos Aires**

**Departamento de Administración**

**Programa de Administración General (Cód. 252)**

**Profesor Asociado Regular a cargo: Roberto Serra**

---

**A - Encuadre General**

**1. Razones que justifican la inclusión de la asignatura dentro del plan de estudios. Su importancia en la formación profesional**

Administración es la disciplina que tiene como objeto de estudio a las organizaciones. Es el conocimiento destinado a describir, explicitar y predecir la dirección y la operación de las organizaciones. Las organizaciones incluyen a las empresas y todo tipo de instituciones públicas y privadas con o sin fines de lucro. La administración tiene que ver con entender la complejidad del entorno y su relación dinámica con las organizaciones.

En la última década, diferentes factores transformaron el modo en que se pueden desarrollar las organizaciones. La administración tradicional no logra resolver los conflictos que se presentan en este nuevo contexto. Un nuevo tipo de administración es requerida, una administración que comprenda la forma en que se están desarrollando los mercados, que esté enfocada en el desarrollo sostenible, en la sustentabilidad dinámica a largo plazo de las empresas y que sea capaz de elaborar rápidos y complejos movimientos, no para sobrevivir sino para evolucionar.

De esta forma el énfasis está puesto en los procesos de cambio, congruentes con las transformaciones en el entorno social, económico, tecnológico y político.

Este programa está pensado para interpretar la evolución del conocimiento en administración hasta la aplicación posible en las organizaciones actuales.

Nos centraremos en un enfoque sistémico, dinámico y no lineal.

**2. Objetivos del aprendizaje**

Al finalizar el curso el alumno conocerá el funcionamiento de las organizaciones y su relación con el contexto. Entenderá la evolución de las ideas de la administración y el conocimiento de los autores más importantes. Podrá aplicar los conocimientos a casos reales concretos. Desarrollará capacidades de pensamiento sistémico y podrá aplicarlas a la resolución de casos.

**3. Ubicación de la asignatura en el currículo y requisitos para su estudio**

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 en forma general y global.

**4. Contenidos Mínimos**

Características de las organizaciones. Tipologías. Los elementos constitutivos. El contexto. Propósitos, 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. Estructura. Formas básicas de la estructura. Conceptos de autoridad y poder. La administración y los procesos de cambio. Responsabilidad social.

## **B – Enfoque Conceptual**

### **1. Programa Analítico**

#### **Unidad 1: Enfoque global de la organización**

Administración. Organizaciones. Empresas. Categorización de las organizaciones. Tipologías. Visión mecánica de la organización. Las áreas y el diseño organizacional en la rueda operativa. Cadena de valor agregado. El organigrama. Delegación. Departamentalización. Descentralización. Diferenciación estructural. Integración estructural. Autoridad de línea. Autoridad funcional. Staff. Funciones básicas de la Gerencia. Los criterios: eficacia, eficiencia, economicidad y relación con el medio social. El desarrollo sostenible de las organizaciones.

Enfoque estratégico de la organización. El contexto. Las fuerzas competitivas. Las fuerzas cooperativas. Los complementadores. La demanda. Cadena de valor. Ventajas competitivas.

#### **Objetivos de Aprendizaje:**

Que los alumnos comprendan los conceptos básicos de la asignatura y también el funcionamiento de las organizaciones visto desde un punto de vista general e integrador.

#### **Unidad 2: Evolución de la administración**

Los cambios en el contexto desde principios de siglo. El modelo de "olas" de Alvin Toffler. Los enfoques y modelos en administración: críticas y aportes. Los enfoques orientados a la producción. Los mercados masivos estancados, los enfoques orientados al marketing. Las escuelas clásicas. La escuela de administración científica. La escuela de administración industrial y general. La escuela de Relaciones Humanas. La escuela Neoclásica. El modelo burocrático. La escuela de la Teoría de la Organización.

#### **Objetivos de Aprendizaje:**

La tematica de la unidad apunta a que los alumnos conozcan en forma integral y detallada la evolución de las ideas en la administración. Es importante que los alumnos puedan aprender a aplicar los conceptos a casos reales y a interpretar y diferenciar los diferentes enfoques.

#### **Unidad 3: De la Administración Tradicional a la Administración Estratégica. Evolución del concepto de Planeamiento**

Los mercados masivos decrecientes y los nuevos mercados en aparición. Tom Peters, Michael Porter, Peter Senge, Gary Hamel, C. K. Prahalad, Andy Grove, Adrian Slywotzky. Características del entorno. La Hipercompetitividad. La era de Internet.

Concepto de planeamiento. Etapas. Evolución. El área de planeamiento en la organización. Planeamiento estratégico, táctico y operativo. El planeamiento y la administración estratégica. El planeamiento en la actualidad. Las críticas de Mintzberg.

#### **Objetivos de Aprendizaje:**

Entender la importancia de la evolución y los grandes cambios en el entorno en los últimos años. En función de esto, entender los nuevos enfoques y la necesidad de aplicación de los mismos a situaciones concretas. Poder diferenciar los enfoques entre si y por cada autor.

#### **Unidad 3: Sistemas y Dinámica de Sistemas**

La teoría general de los sistemas. Conceptos básicos. Análisis de caja negra. Operador, variables, parámetros. Su aplicabilidad en el ámbito de la organización. El sistema administrativo. La comunicación dentro de la empresa. Políticas, decisión, influencia, comunicación y control

Leyes. Círculos de causalidad. Arquetipos. Límites al crecimiento internos y externos. El principio de palanca. Dinámica de sistemas. Modelos mentales. Motor de crecimiento.

**Objetivos de Aprendizaje:**

Entender e internalizar la Dinámica de Sistemas como una forma de pensamiento a ser utilizada en el resto de la asignatura.

**Unidad 4: Decisiones y creatividad**

Percepción: Teorías Gestalt y New Look. Motivación. Aprendizaje. Aprender a olvidar. Desaprender del pasado. Hemisferios cerebrales. El modelo de análisis del comportamiento. El modelo de personalidad de Argyris. El modelo de análisis transaccional. Tipos de pensamiento. Pensamiento vertical y lateral. Pensamiento convergente y divergente. Creatividad. Brainstorming. Sinéctica. Técnicas: Morfología, Forced Relationship, Fish Pool, Biónica. Sombreros de De Bono.

Proceso decisorio. Decisor, objetivos, restricciones individuales y del contexto. Modelos de decisión ante certeza, riesgo e incertidumbre. Toma de decisiones en la empresa. Decisiones por consenso, decisiones autocráticas, decisiones burocráticas, otras.

**Objetivos de Aprendizaje:**

Lograr entender el proceso decisorio y las bases para la toma de decisiones en las organizaciones. Entender los métodos y técnicas de creatividad para ser aplicadas en las decisiones.

**Unidad 5: Estrategia y dirección**

El sistema de dirección. La Misión de la Organización. Los Modelos mentales. Visión. El proceso de formación de la Visión. Matriz Aspiraciones Recursos. Posicionamiento. Distintas matrices. Análisis dinámico de posicionamiento. Grilla actitudinal de la demanda. Impulsores.

Estrategia. Objetivos Estratégicos. Trayectorias Estratégicas. Habilidades Esenciales (Core competence). Fuerzas estratégicas. Estrategia explícita e implícita. Niveles de la estrategia.

Estrategia global. "Home base". Factores para su elección.

**Objetivos de Aprendizaje:**

Entender el proceso estrategico en las organizaciones y su importancia para el logro de los resultados a largo plazo. Poder aplicar en casos reales los diferentes conceptos aprendidos.

**Unidad 6: Análisis de competencia y cooperación entre organizaciones**

Análisis de las fuerzas competitivas y cooperativas. La empresa extendida. Barreras de entrada y salida. Análisis de los distintos sectores industriales. Detección de ventajas competitivas, cadena de valor. Análisis del portfolio de negocios, matriz del Boston Consulting Group ("BCG"), críticas y modificación. Su aplicación actual. Otras matrices.

Análisis de competencia. Perfil de respuesta de un competidor. Señales de mercado. Movimientos amenazantes y no amenazantes. Demoras en la respuesta, distintos tipos. Nuevas entradas. Matriz de Yip.

**Objetivos de Aprendizaje:**

Poder realizar un análisis simple de competencia. Entender las ventajas de la cooperación y complementación entre organizaciones.

**Unidad 7: Comportamiento organizacional**

Análisis de Alfred Chandler. El nuevo concepto de estructura. La relación estrategia-estructura-cultura. La estructura y el crecimiento. Crisis de estructura. Burocracia o caos. Centralización o descentralización. Diferenciación estructural vertical y horizontal. Estructuras de reinos. Configuraciones estructurales. Pirámides planas. Eliminación de organigramas y manuales de función. Las estructuras del futuro. Estructuras de redes. Representación gráfica.

Concepto de cultura empresaria. Niveles. Análisis de Charles Handy. Dioses del management. Entrepreneurship e intrapreneurship. Grilla acción-visión.

Las políticas. Liderazgo. El rol gerencial. Conceptos de autoridad y poder. Relaciones de poder. Concepto de control. Control de gestión. Control estratégico. Autocontrol.

**Objetivos de Aprendizaje:**

Entender el comportamiento de la organización. Poder trabajar con los diferentes enfoques estructurales y compararlos. Analizar estructuras y representarlas gráficamente. Entender la relación estructura – cultura y sus consecuencias.

### **Unidad 8: Cambio profundo**

Los paradigmas del cambio. Distintos modelos de cambio. Revolución y evolución. Eliminación de bloqueos. Método de pequeños logros. La ventana de Johari. Reingeniería de procesos. Los peligros de la reingeniería y la reestructuración. La empresa orientada al cliente. Momentos de verdad.

El liderazgo de servicio como factor de cambio. Los modelos naturales de cambio profundo. El cambio en los Modelos Mentales.

#### **Objetivos de Aprendizaje:**

Que los alumnos comprendan la importancia del cambio dentro de las organizaciones y también que puedan identificar los distintos enfoques y modelos. Internalizar la importancia del liderazgo como factor de cambio.

### **Unidad 9: Análisis de escenarios, opciones estratégicas y la responsabilidad social**

Modelos de escenarios. Matriz de impactos. Análisis de vulnerabilidades y oportunidades. Escenarios globales. Fusiones y adquisiciones. Licencias. Franquicias. Joint ventures. Otras alianzas. Outsourcing. Matriz soberanía-control. La responsabilidad social en las organizaciones. La responsabilidad social y los resultados.

#### **Objetivos de Aprendizaje:**

Al terminar el estudio de esta unidad, los alumnos deberán aprender a ver las distintas opciones que las organizaciones tienen para crecer en el futuro y la importancia de la responsabilidad social en el manejo de las organizaciones.

## **2. Bibliografía**

### **Bibliografía obligatoria**

#### Libros

- Barker, Joel A.: *Paradigmas* 1995, Buenos Aires, Mc Graw Hill
- Hermida, Jorge; Serra, Roberto y Kastika, Eduardo: *Administración y Estrategia* 2004, Buenos Aires, Norma
- Serra, Roberto; Kastika, Eduardo: *Reestructurando empresas* 2004, Buenos Aires: Norma

#### 3.1.2 Fascículos de cátedra

1. Casos 1 y Guía de trabajos de investigación
2. Casos 2
3. Evolución de las ideas
4. Cambio profundo
5. Handy, Charles: *Dioses del management*, resumen de la cátedra.

#### 3.1.2 Artículos de revistas

1. Prahalad, C. K. *Los desafíos emergentes*. Revista Gestión, Vol. 4 n°3. Mayo-Junio/1999
2. Slywotzky, Adrian. *La empresa digital*. Revista Gestión, Vol. 4 n°3. Mayo-Junio/1999
3. Ury, William. *Más allá del no*. Revista Gestión, Vol. 2 n°6. Noviembre-Diciembre/1997
4. Varios autores. *Alianzas estratégicas (file)*. Revista Gestión, Vol. 4 n°2. Marzo-Abril/1999

5. Varios autores. *The future of commerce*. Harvard Business Review, Vol. 78 n°1. Enero-Febrero/2000

### Bibliografía Ampliatoria

- Ansoff, Igor; *Strategic Management*. 1979, London, J Wiley
- Carlzon, Jan; *El momento de la verdad*. 1994, Buenos Aires, Díaz de Santos
- Christensen, Clayton M.; *The innovator's dilemma*. 1997, Boston, HBS Press
- Hatch, Mary Jo; *Organization Theory*. 1997, Oxford, Oxford University Press
- Hellriegel, Don y otros; *Administración*. 2002, Bogotá, Thomson Learning
- March James, Simon Herbert ; *Teoría de la Organización*. 1991, Barcelona, Ariel
- Magretta, Joan; *What Management is*. 2002, New York, Free Press
- Mintzberg, Henry; *Mintzberg on Management*. 1989, New York, Free Press
- Negroponte, Nicholas; *Ser digital*. 1995, Buenos Aires, Atlántida
- Prahalad, C.K. ; Hamel, Gary; *Compiendo por el futuro*. 1995, Buenos Aires, Ariel
- Ries, Al ; Trout, Jack; *Posicionamiento*. 1981, Buenos Aires, Mc Graw Hill
- Senge, Peter; *La quinta disciplina*. 1992, Buenos Aires, Granica
- Senge, Peter; *La danza del cambio*. 2000, Buenos Aires, Norma
- Serra, Roberto; Iriarte Jorge y Le Fosse Guillermo *El nuevo juego de los negocios* 2000, Buenos Aires, Norma
- Yip, George; *Globalización*. 1993, Buenos Aires, Norma

### D - Metodología de la Conducción del Aprendizaje

1. **Desarrollo de Clases:** Se buscará la interrelación de los distintos temas, acompañados por videos, casos tomados de la realidad, etc. No es intención de la cátedra utilizar las horas de clase sólo para exponer temas que pueden ser hallados en la bibliografía, sino, antes bien, facilitar su interpretación y aplicación. El tratamiento de todos los temas se realizará fundamentalmente en forma práctica, empleando:
  - a) **Metodología de casos:** Se tratarán tanto casos cortos, de resolución rápida y específica sobre un tema determinado, como casos largos al estilo Harvard, para analizar diversas situaciones y temas. Se utilizarán también dramatizaciones.
  - b) **Ejercicios de simulación:** Donde los alumnos se agrupan en empresas compitiendo contra otras en el mismo mercado.
  - c) **Trabajos de investigación:** En los que grupos de alumnos realizarán un trabajo de análisis de un sector industrial de acuerdo a la metodología adquirida en la materia. Es importante recalcar que este trabajo es considerado condición necesaria no suficiente para aprobar la materia
  
2. **Los alumnos:** Deberán completar las lecturas obligatorias de acuerdo al cronograma de clases. En caso de no comprender los temas leídos y no desarrollados en clase, podrán solicitar ayuda en su elaboración al profesor a cargo del mismo y/o a los auxiliares, e incluso, su exposición completa en clase, si la complejidad del texto así lo hiciese necesario.

### E - Metodología de Evaluación

Para la promoción de la asignatura como curso regular, se tomarán en cuenta las notas provenientes de:

- A. Dos parciales escritos u orales.
- B. Un trabajo final por equipo, que será expuesto de acuerdo al cronograma.
- C. Los trabajos prácticos que indique la cátedra.
- D. Se evaluará la participación en clase de cada alumno

**Rigen las normas para la promoción sin examen que establece la F.C.E. y las exigencias establecidas de asistencia a clase.**