



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración

Asignatura: ADMINISTRACIÓN GENERAL

Código: 252

Plan "1997"

Cátedra: Prof. Titular Regular Patricia BONATTI

Carrera: Actuario (Administración), Contador Público, Lic. en Administración y Lic. En Sistemas de Información de las Organizaciones.

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

Nro.: 3343/12

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.

**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

252 / ADMINISTRACIÓN GENERAL

PROGRAMA PLAN 1997

DRA. PATRICIA BONATTI / PROF. TITULAR REGULAR

INDICE

1. ENCUADRE GENERAL

- 1.1. Marco General. Carrera Lic. en Administración
- 1.2. Fundamentación y Objetivos
- 1.3. Ubicación de la asignatura
- 1.4. Contenidos Mínimos
- 1.5. Objetivos del aprendizaje

2. PROGRAMA ANALÍTICO

3. BIBLIOGRAFÍA

4. MÉTODOS DE CONDUCCIÓN DEL APRENDIZAJE

- 4.1. Consideraciones Generales
- 4.2. Objetivos
- 4.3. Métodos/Ejes específicos

5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN

- 5.1. Cursos cuatrimestrales
- 5.2. Normas específicas
- 5.3. Requisitos para alumnos libres

ADMINISTRACIÓN GENERAL

CAPÍTULO 1. ENCUADRE GENERAL

1.1. Marco General. Carrera Licenciatura en Administración

La carrera de Licenciado en Administración tenderá a formar un graduado con conocimientos, aptitudes y habilidades para:

- diseñar y evaluar las funciones de planeamiento, conducción y coordinación en todo tipo de organizaciones;
- intervenir en la definición de los objetivos y las políticas de las organizaciones;
- intervenir en la evaluación del impacto social y ambiental de las decisiones administrativas de las empresas e informar a sus directivos sobre las medidas posibles para preservar la calidad de vida y el medio ambiente;
- diseñar y asesorar en materia de estructuras, sistemas y procesos administrativos;
- intervenir en tareas de consultoría y administración de personal, en tareas de búsqueda, evaluación y selección;
- formular y administrar el presupuesto, la evaluación de proyectos de inversión y los estudios de factibilidad financiera en empresas públicas y privadas;
- diseñar y conducir procesos de logística, producción, y comercialización de bienes aplicación y servicios;
- asesorar y conducir proyectos de desarrollo de las actividades empresarias vinculadas con las finanzas y el comercio exterior;
- realizar el diseño y puesta en marcha de estructuras orgánicas, la especificación de las plantas de personal y procedimientos administrativos y de control de organismos públicos y privados;
- diseñar proyectos, programas y planes de negocios;
- intervenir en la coordinación de esfuerzos de grupos sociales para la realización de proyectos comunitarios, brindando los recursos de gerenciamiento para su concreción;
- evaluar la calidad de vida en organizaciones y la ética de las decisiones administrativas;
- intervenir en equipo con enfoque interdisciplinario en proyectos que requieran la integración profesional de la administración con otras áreas del conocimiento;
- intervenir en proyectos de investigación relacionados con el desarrollo del saber científico en el área de Administración;
- fomentar el desarrollo y perfeccionamiento de la profesión;
- ejecutar las tareas reservadas a su profesión de acuerdo con la legislación vigente

1.2. Fundamentación y Objetivos

Esta asignatura es la primera aproximación del alumno al conocimiento de la Administración, bajo el marco de un conocimiento estratégico para el desarrollo y la calidad de vida en sociedades globalizadas. Por lo tanto es de suma importancia cubrir todos los aspectos que le brinden una visión sistémica de la temática, núcleo central de su carrera y de su profesión futura.

Esta disciplina social utiliza diversas tecnologías y produce estrategias de aplicación creativas e innovadoras para el funcionamiento de su objeto de estudio: las organizaciones. Así planteado se pueden reconocer la diversidad de campos de estudio que permite integrar ideas, con identidades y tipologías bien diferenciadas.

Cabe destacar que la propuesta es descriptiva, explicativa y predictiva de las actividades que se crean y se desarrollan en las organizaciones, sean éstas de la naturaleza que fueren: privadas, públicas (estatales y no) y de la sociedad civil, lo que implica: hospitales, escuelas, organismos públicos, instituciones del Estado y por supuesto empresas de negocios

Por otro lado los grandes cambios y fluctuaciones que se están produciendo tienen como característica central su baja previsibilidad, y obligan a ampliar el campo de reflexión, teniendo en cuenta lo más improbable en lugar de lo más probable.

El mundo complejo no se resuelve con fórmulas o reglas simples. Se muestra cada vez más complejo, con múltiples variables e interrelaciones, en un marco de incertidumbre y algunas veces de ambigüedad. El estudiante deberá comenzar a acostumbrarse a confiar en su razonamiento, en su deducción, en su análisis más que en su memoria.

Estos múltiples factores llevan a pretender que ésta, su primer materia específica de la carrera de Licenciado/a en Administración obligue al alumno a “aprender” esa complejidad, “aprender” a manejar variables múltiples en escenarios poco probables poco previsibles, aumentando así su capacidad para :

- comprender desde un punto de vista integrador los conceptos básicos de la Administración.
- reflexionar y analizar acerca de los valores que aporta la disciplina.
- construir una base sólida en el saber administrativo que le permita incorporar en las futuras asignaturas los conceptos específicos que de ella se deriven.
- integrar el razonamiento analítico, deductivo, humanista, imprescindibles para el ejercicio del administrador, comprendiendo los múltiples factores que actúan en cada realidad abordada.
- comprender la naturaleza de los procesos administrativos en el marco de la responsabilidad social, la ética, y el cuidado del medio ambiente, como nuevas demandas a nivel mundial, incorporando las exigencias del contexto.

El saber administrativo en general, y el relativo al gobierno de organizaciones en particular, es un saber *teórico-práctico*. Teórico por desarrollar conocimientos para obrar u operar en la realidad de las organizaciones y práctico por su objeto de estudio. Es por esto que además se deben recorrer los mecanismos internos, propios de las organizaciones, sus procesos en general y sus estructuras: formal e informal, que las identifican y las hacen singular en su existencia.

La disciplina debe ser comprendida desde el inicio con una mirada de análisis, comprendiendo la improcedencia de utilizar recetas o fórmulas mágicas para el logro de los objetivos. La revisión será crítica para que el alumno desde su primer acercamiento a la disciplina pueda vislumbrar la tarea creativa y ad-hoc del administrador. No se describirán situaciones a modo de reglas generales o específicas, sino que se desarrollarán todas las herramientas que permitan al alumno, la deducción de su conocimiento, que aunque no pueda asegurarse su perfección, debe ser el mejor en las condiciones dadas.

Es de vital importancia además que se conozcan los avances de las ciencias que están llevando a un nuevo paradigma en la Administración, vale decir, el acercamiento a la psicología con todos sus derivados a la hora de la reflexión y del análisis individual o grupal de las situaciones.

El enfoque técnico racional es insuficiente desde este enfoque, estos criterios deben ser enmarcados en el aspecto socio cultural de las organizaciones

La Administración así entendida, enseña sobre las responsabilidades hacia los miembros de las organizaciones tanto como sobre las demandas de la comunidad donde éstas funcionan, en términos de sus interacciones y por caso de las relaciones de poder que indefectiblemente emergen en ellas.

Finalmente, no puede estar ausente la ética como el valor esencial que los futuros profesionales deben desarrollar y revelar en todas sus acciones, dando ejemplos a la sociedad en general y en particular a las organizaciones. Su visión además de amplia e integradora debe ser éticamente desarrollada, como un permanente debate sobre los acuerdos morales, cuidando al mismo tiempo el medio ambiente, el ecosistema donde las organizaciones llevan adelante sus propósitos, pensando y llevando a la práctica acciones sustentables tanto en el plano individual como en el grupal.

1.3. Ubicación de la asignatura

Administración General es la materia inicial obligatoria del área administrativa y está ubicada en el segundo tramo del Ciclo General de las carreras que se cursan en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Es necesario llamar la atención a los alumnos sobre el hecho de que Administración General es la asignatura introductoria a la disciplina de la administración. Es decir, que su dictado debe ser el comienzo del saber administrativo en el que se deben abordar los conocimientos básicos del campo del conocimiento, además de la evolución del pensamiento administrativo, es decir, la propia evolución de las ideas y de los últimos avances en el entorno actual de incertidumbre y complejidad creciente.

La asignatura no tiene requisitos específicos, por lo que el alumno luego de finalizar su primer tramo ya está en condiciones de cursarla. De las 6 materias que conforman el Primer Tramo ya tiene aprobadas Economía y Sociología que son las temáticas que debe conocer para encarar ésta, su primera asignatura específica del Departamento. De allí que su enfoque será amplio, múltiple en sus dimensiones y variables de estudio, para sentar bases sólidas que le permitirán acceder a los conocimientos de las

asignaturas que suceden a ésta y completar el saber administrativo pretendido en el Plan de Estudios.

1.4. Contenidos Mínimos

De acuerdo al Plan 1997:

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. La estructura: formas básicas de la estructura. Conceptos de autoridad y poder. La administración y los procesos de cambio. Responsabilidad Social

1.5. Objetivos del aprendizaje

Los objetivos generales son proporcionar las bases conceptuales para poder explicar los principios fundamentales de la administración. Comprender las interacciones de las organizaciones con su entorno. Adquirir los conocimientos necesarios acerca de la naturaleza de la disciplina, que además de conocer los fenómenos complejos que interactúan en las organizaciones se distinga que no se trata de aplicar fórmulas o procedimientos exitosos sino que se requiere un diagnóstico específico para lograr la mejor y mayor eficiencia y efectividad.

Desarrollar esas aptitudes para poder aplicar los conceptos en todo tipo de organizaciones.

En síntesis, explicar la realidad organizacional desde la coordinación tareas, personas y recursos sobre la base de los propósitos, las relaciones y las capacidades y sus consecuencias: responsabilidades, know how y competitividad.

CAPÍTULO 2. PROGRAMA ANALÍTICO

UNIDAD I. EL OBJETO DE ESTUDIO.

- 1.1. La administración en las organizaciones actuales.
- 1.2. Epistemología de las Ciencias Sociales
- 1.3. Administración, Psicología, Economía y Ética.
- 1.4. Teorías de la Organización.
- 1.5. Las Organizaciones del Siglo XXI
- 1.6. La visión sistémica y el enfoque organizacional de la realidad.

Objetivos de Aprendizaje:

Se pretende lograr un encuentro entre la problemática general de la Administración y el objeto de estudio de esta asignatura. Comprender y diferenciar esta problemática de las ciencias sociales, en referencia a las ciencias en general y a las ciencias de la Psicología, la Economía y la Ética.

Enmarcar las principales transformaciones de las organizaciones actuales con una visión sistémica. Comprenderlas con una mirada a su evolución en el marco de los nuevos paradigmas dominantes.

UNIDAD II. LAS ORGANIZACIONES

- 2.1. Caracterización de las organizaciones
- 2.2. Tipologías. Los elementos constitutivos
- 2.3. El contexto, propósitos, agentes, recursos, normas, tecnología
- 2.4. Globalización y contexto internacional
- 2.5. Los enfoques y modelos en administración: críticas y aportes
- 2.6. Visión de los sistemas, las estrategias y el análisis organizacional

Objetivos de Aprendizaje:

El alumno debe comprender a esta altura del aprendizaje que el pivote del estudio administrativo son las organizaciones.

En esta unidad temática podrá identificar los ambientes multiculturales, definirlos, procesarlos y formalizarlos adecuadamente en relación con la búsqueda permanente de la efectividad y la eficiencia. Conocer los conceptos básicos de la ciencia de la administración en las organizaciones. Comprender y reconocer las tensiones propias y externas siempre presentes en la vida de las organizaciones.

Interpretar y aplicar en situaciones problemáticas los criterios de racionalidad: la efectividad y la economicidad. Reflexionar y entender sus alcances y limitaciones.

UNIDAD III. LA EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

- 3.1. Escuelas de la Administración.
- 3.2. Teorías de la Organización. Su evolución. Los sistemas socio técnicos complejos.
- 3.3. Nuevas Corrientes. Teorías Contemporáneas.

- 3.4. Complejidad. Atención y Emoción.
- 3.5. Neurociencias Aplicadas a la Administración.

Objetivos de Aprendizaje:

Conocer y analizar los modelos de pensamiento y acción en la evolución del pensamiento administrativo.

Conocer y comprender los avances de las neurociencias aplicadas a la Administración Las Escuelas clásicas de la organización y sus seguidores.

Conocer los avances en los estudios de los psicólogos aplicados a la disciplina.

UNIDAD IV. LAS FUNCIONES

- 4.1. Planeamiento, Gestión y Control
- 4.2. Definición de objetivos, metas. Clasificación.
- 4.3. Técnicas. Límites., Estrategias. Proyectos.
- 4.4. Gestión. Concepto. Elementos.
- 4.5. Los criterios: eficacia, eficiencia, efectividad y relación con el medio social.
- 4.6. La gerencia. Funciones básicas de la gerencia. La administración y los procesos de cambio.
- 4.7. Control. Interno y Externo. Técnicas.

Objetivos de Aprendizaje:

Conocer y distinguir las funciones inherentes en una organización: Planeamiento, Gestión y Control.

Analice el proceso y las distintas técnicas de planeamiento. Su importancia, alcance y límites.

Definición de objetivos, metas, políticas, estrategias, proyectos, planes y programas.

Objetivos individuales y objetivos comunes. Cadena de medios a fines.

Los criterios de la gerencia. La visión de la dirección.

Elementos del control. Controles de rutina. Control externo. Control de calidad.

Control presupuestario y de proyectos.

Conocer e interpretar los aspectos controvertidos en el rol del directivo.

Comprender, reconocer y saber aplicar las funciones de la dirección y la Gerencia General en las organizaciones.

UNIDAD V. LA DINÁMICA

- 5.1 .Estructura. Formas básicas de la estructura. Configuración.
- 5.2. División Horizontal y Vertical.
- 5.3. Descentralización. Departamentalización. Coordinación
- 5.4. Formalización. Diseño. Organigrama.
- 5.5. Cultura organizacional.
- 5.6. Conceptos de autoridad y poder
- 5.7. Formas no tradicionales: matriciales, participativas, equipos de tareas, etc.

Objetivos de Aprendizaje:

Conocer la naturaleza intrínseca de la función de organizar: división de tareas, descentralización, delegación y coordinación.

Conocer los distintos métodos. La incertidumbre asociada. Diferenciar el propósito estratégico y la capacidad estratégica.

Comprender, analizar y elaborar un diagrama de estructura y de descripción de puestos de trabajo.

Reconocer e interpretar las distintas formas de autoridad y poder.

Poder legal e informal. Persuasión. Motivación. Comprender la importancia del diagnóstico de la cultura organizacional como determinante de la dinámica y de los cambios en las organizaciones.

Conocer otros tipos de estructuras no tradicionales, analizando sus ventajas y desventajas.

UNIDAD VI. LOS RECURSOS HUMANOS

6.1. Nociones de grupos y equipos de trabajo

6.2. Liderazgo. Primeras teorías. Enfoques contemporáneos.

6.3. Conflicto, Negociación.

6.4. Motivación

Objetivos de Aprendizaje:

Reconocer y comprender la importancia de los recursos humanos en una organización. Análisis de los grupos y equipos de trabajo en su interacción con el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Interpretar la dinámica de los grupos.

La búsqueda de la motivación y el compromiso como disparadores para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Conocer y analice los distintos tipos de liderazgo. Ventajas y desventajas. Comprender el conflicto de intereses entre los distintos roles.

Conocer y aplicar las nociones básicas de la negociación omnipresente en las organizaciones, interna y externa.

UNIDAD VII. LA COMUNICACIÓN

7.1. La comunicación como medio de eficacia del proceso administrativo.

7.2. Su naturaleza. Funciones y manejo de la comunicación.

7.3. Comunicación formal vs. comunicación informal.

7.4. Diferentes medios de comunicación. Redes de comunicación organizacional.

7.5. Estrategias comunicacionales.

7.6. Tecnología de la información y comunicación. Comunicación en internet. Redes formales e informales.

Objetivos de Aprendizaje:

Comprender la importancia de la comunicación como uno de los pilares para el logro de la eficacia en todos los procesos inherentes a la administración.

Conocer los códigos, los signos y los símbolos utilizados en las comunicaciones formales e informales y que los sepa diferenciar. Conocer la importancia de lo simbólico y actitudinal en las organizaciones. Interpretar la coherencia en la transmisión en función a la especificidad de la estrategia organizacional.

Analizar y comprender cómo afecta la tecnología a la comunicación en las organizaciones. Conocer las barreras a la comunicación y las formas de superarlas. Analizar las nuevas formas de comunicación vía internet y su importancia.

UNIDAD VIII. LA DECISIÓN. LOS VALORES: LA ÉTICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

8.1. Política. Estrategia. Táctica.

8.2. Proceso Decisorio. Elementos. Criterios.

8.3. Decisión. Influencia. Racionalidad.

8.4. Ética en las organizaciones públicas y privadas.

8.5. Responsabilidad Social Empresaria

Objetivos de Aprendizaje:

Conocer las etapas del proceso decisorio. La formulación del problema, alternativas. Distinguir la incertidumbre asociada. Conozca la diferencia entre decisiones programadas y no programadas, Sepa interpretar y reconocer las decisiones estratégicas, tácticas y operativas. Conozca y sepa aplicar los criterios de decisión.

Conocer y explicar los procesos de formulación e implementación de la estrategia organizacional.

Analizar los principios básicos de la psicología cognitiva y los procesos cognitivos que dan cuenta de las decisiones que operan en la interacción entre miembros de la organización.

Conocer y comprender la Responsabilidad Social individual y social.

Interpretar la responsabilidad social universitaria.

Comprender la ética en las organizaciones. Conocer una revisión contemporánea de la ética clásica y su aplicación en las organizaciones empresarias.

CAPÍTULO 3. BIBLIOGRAFÍA

3.1. Bibliografía Obligatoria General

CHIAVENATO, Idalberto (1996). Introducción a la teoría general de la administración. Mc Graw Hill, Buenos Aires.

DAFT, Richard L. Administration. (2004) ED: Thomson. México

ETKIN, Jorge. (2000) Política, Gobierno y Gerencia de Organizaciones. Ed. Pearson. Chile.

HAMEL, G. y BREEN, B. (2008). El Futuro de la Administración. Grupo Editorial Norma. Colombia.

KOONTZ, Harold y Weihrich, Heinz. (2004) Administración. Una perspectiva global. Ed. Mc Graw Hill. México.

ROBBINS, Stephen y Coulter, Mary. (2010) Administración. Pearson, Buenos Aires.

SIMON, Herbert (2011). El comportamiento Administrativo. Un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas. Errepar. Buenos Aires.

3.2. Bibliografía Complementaria Particular

BONATTI, Patricia (Coordinadora) (2011). Teoría de la Decisión. Buenos Aires: Pearson-Prentice Hall.

BONATTI, Patricia (2008). "Principios fundamentales para la Administración de Organizaciones". Artículo: *"Teoría de la Decisión: Propuesta de un enfoque integrador"*, Buenos Aires: Pearson - Prentice Hall.

DRUCKER, Peter. (1990). La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas. El Ateneo, Buenos Aires.

DRUCKER, Peter (1987). Las Fronteras de la Administración. Donde las Decisiones de Mañana Cobran Forma Hoy. Editorial Sudamericana, Buenos Aires, Argentina.

DRUCKER, Peter. (1996). Dirección de Instituciones sin Fines de Lucro. El Ateneo, Buenos Aires.

DRUCKER, Peter (1999). El Gran Poder de las Pequeñas Ideas. Editorial Sudamericana, Buenos Aires. (Título original "On the Profession of Management", 1963).

ETKIN, Jorge. (1996) La empresa competitiva. Su grandeza y decadencia. Ed. Mc Graw Hill. Chile

ETZIONI, Amitai (1979). Organizaciones Modernas. Editorial Hispano-Americana, México.

ETZIONI, Amitai (2007). La Dimensión Moral. Hacia una Nueva Economía. Palabra, Madrid

GARDNER, Howard (2008). Las Cinco Mentes del Futuro. 1ra edición en español, ampliada y revisada. Paidós, Barcelona.

GAZZANIGA, M. S. (2006). El Cerebro Ético. 1ra ed. en español. Paidós, Barcelona.

GIGERENZER, Gerd (2008). Decisiones Instintivas. La Inteligencia Inconciente. 1ra ed. en español. Ariel, Barcelona.

GIBSON, Rowan (Editor) (1997). Repensando el Futuro. Bogota: Grupo Editorial Norma.

GROFF G., MUTH John (1974). Modelos de Decisión. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.

HELLRIEGEL, Jackson y Slocum. (2010) Administración. Un enfoque basado en competencias. Cengage Learning. Mexico.

MARCH, J.G. y Simon, H.A: Teoría de la Organización. Barcelona: Ariel, 1991

MERTON, Robert K. (2002). Teoría y Estructuras Sociales. Cuarta Edición. Fondo de Cultura Económica, México.

MINTZBERG, H. (1992). El Poder en la Organización. Editorial Ariel. Barcelona, España.

MINTZBERG, H. (1984). La Estructuración de las Organizaciones. Editorial Ariel. España.

MINTZBERG, Henry (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: The Free Press. (Existe versión en español).

MINTZBERG, Henry (2001). Diseño de organizaciones eficientes. Editorial Plaza. España

MORIN, E. (2006). El Método 6: Ética. (1ra edición) Cátedra-Teorema. Madrid.

NEWMAN, William. (1994) La dinámica administrativa. El proceso administrativo. Ediciones Diana. México.

PEREL, Vicente y otros. (1996) Administración General. Organización, planeamiento y control. Ediciones Macchi. Buenos Aires.

SCHNEID, Jean-Claude. Los grandes autores en Administración. Buenos Aires: El Ateneo. 1983

SCHEIN, Edgar (1989). La cultura empresarial y el liderazgo. Plaza y Janés Editores. España.

SEN, Amartya (1989). Sobre Ética y Economía. Alianza Editorial. Madrid.

SENGE, Peter. (1995) La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ed. Granica. Buenos Aires.

TALEB, Nassim Nicholas (2008). El Cisne Negro. Paidós, Buenos Aires.

TAYLOR, Frederic W. Principios de La administración científica. El Ateneo, Buenos Aires

3.3. Bibliografía Obligatoria y Complementaria / Detallada por Unidad

I. EL OBJETO DE ESTUDIO

DAFT, Richard L. Administración. (2004) ED: Thomson. Mexico. Capítulo 1.

DRUCKER, Peter (1987). Las Fronteras de la Administración. Donde las Decisiones de Mañana Cobran Forma Hoy. Editorial Sudamericana, Buenos Aires, Argentina.

ETKIN, Jorge. (2000) Política, Gobierno y Gerencia de Organizaciones. Ed. Pearson. Chile. Capítulo 1

HAMEL, G. y BREEN, B. (2008). El Futuro de la Administración. Grupo Editorial Norma. Colombia. Primera parte

KOONTZ, Harold y Weihrich, Heinz. (2004) Administración. Una perspectiva global. Ed. Mc Graw Hill. México. Capítulo 1

ROBBINS; Stephen y COULTER, Mary. Administration. Pearson, 2010 México. Capítulos 1 y 2.

II. LAS ORGANIZACIONES

ETKIN, Jorge. (2000) Política, Gobierno y Gerencia de Organizaciones. Ed. Pearson. Chile. Capítulo 2

ETZIONI, Amitai (1979). Organizaciones Modernas. Editorial Hispano-Americana, México.

HAMEL, G. y BREEN, B. (2008). El Futuro de la Administración. Grupo Editorial Norma. Colombia. Segunda parte

MARCH, J.G. y Simon, H.A: Teoría de la Organización. Barcelona: Ariel, 1991

MERTON, Robert K. (2002). Teoría y Estructuras Sociales. Cuarta Edición. Fondo de Cultura Económica, México.

ROBBINS; Stephen y COULTER, Mary. Administration. Pearson, 2010 México. Capítulo 3 y 4.

KOONTZ, Harold y Weihrich, Heinz. (2004) Administración. Una perspectiva global. Ed. Mc Graw Hill. México. Capítulo 7

SIMON, Herbert (2011). El comportamiento Administrativo. Un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas. Errepar. Buenos Aires. Capítulo 2

SENGE, Peter. (1995) La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ed. Granica. Buenos Aires.

III. LA EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

CHIAVENATO, Idalberto (1996). Introducción a la teoría general de la administración. Mc Graw Hill, Buenos Aires.

DAFT, Richard L. Administración. (2004) ED: Thomson. Mexico. Capítulo 1.

DRUCKER, Peter (1999). El Gran Poder de las Pequeñas Ideas. Editorial Sudamericana, Buenos Aires. (Título original "On the Profession of Management", 1963).

GIBSON, Rowan (Editor) (1997). Repensando el Futuro. Bogota: Grupo Editorial Norma.

HAMEL, G. y BREEN, B. (2008). El Futuro de la Administración. Grupo Editorial Norma. Colombia. Tercera parte

KOONTZ, Harold y Weihrich, Heinz. (2004) Administración. Una perspectiva global. Ed. Mc Graw Hill. México. Capítulo 1

ROBBINS; Stephen y COULTER, Mary. Administration. Pearson, 2010 México. Capítulo 2.

SCHEID, Jean-Claude. Los grandes autores en Administración. Buenos Aires: El Ateneo. 1983

TAYLOR, Frederic W. Principios de La administración científica. El Ateneo, Buenos Aires

IV. LAS FUNCIONES

DAFT, Richard L. Administración. (2004) ED: Thomson. Mexico. Capítulos 3 y 6.

DRUCKER, Peter. (1990). La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas. El Ateneo, Buenos Aires.

ETKIN, Jorge. (2000) Política, Gobierno y Gerencia de Organizaciones. Ed. Pearson. Chile. Capítulo 8 y 9

KOONTZ, Harold y Weihrich, Heinz. (2004) Administración. Una perspectiva global. Ed. Mc Graw Hill. México. Capítulos 4 y 5

MINTZBERG, Henry (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: The Free Press. (Existe versión en español).

PEREL, Vicente y otros. (1996) Administración General. Organización, planeamiento y control. Ediciones Macchi. Buenos Aires.

ROBBINS; Stephen y COULTER, Mary. Administration. Pearson, 2010 Mexico. Capítulo 7, 8, 17 y 18.

V. LA DINÁMICA

ETKIN, Jorge. (2000) Política, Gobierno y Gerencia de Organizaciones. Ed. Pearson. Chile. Capítulo 6

KOONTZ, Harold y Weihrich, Heinz. (2004) Administración. Una perspectiva global. Ed. Mc Graw Hill. México. Capítulos 8 y 9

MINTZBERG, Henry (2001). Diseño de organizaciones eficientes. Editorial Plaza. España

MINTZBERG, H. (1984). La Estructuración de las Organizaciones. Editorial Ariel. España.

MORIN, E. (2006). El Método 6: Ética. (1ra edición) Cátedra-Teorema. Madrid.

NEWMAN, William. (1994) La dinámica administrativa. El proceso administrativo. Ediciones Diana. México.

ROBBINS; Stephen y COULTER, Mary. Administration. Pearson, 2010 Mexico. Capítulo 9.

SCHEIN, Edgar (1989).La cultura empresarial y el liderazgo. Plaza y Janés Editores. España.

SIMON, Herbert (2011). El comportamiento Administrativo. Un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas. Errepar. Buenos Aires. Capítulo 11

VI. LOS RECURSOS HUMANOS

DAFT, Richard L. Administración.(2004) ED: Thomson. Mexico. Capítulos 4 y 5.

ETKIN, Jorge. (2000) Política, Gobierno y Gerencia de Organizaciones. Ed. Pearson. Chile. Capítulo 9 y 11

GARDNER, Howard (2008). Las Cinco Mentes del Futuro. 1ra edición en español, ampliada y revisada. Paidós, Barcelona.

HELLRIEGEL, Jackson y Slocum. (2010) Administración. Un enfoque basado en competencias. Cengage Learning. Mexico.

KOONTZ, Harold y Weihrich, Heinz. (2004) Administración. Una perspectiva global. Ed. Mc Graw Hill. México. Capítulo 11, 14, 15 y 16

MINTZBERG, H. (1992). El Poder en la Organización. Editorial Ariel. Barcelona, España.

ROBBINS; Stephen y COULTER, Mary. Administration. Pearson, 2010 México. Capítulos 10, 11, 15 y 16.

SCHEIN, Edgar (1989). La cultura empresarial y el liderazgo. Plaza y Janés Editores. España.

SIMON, Herbert (2011). El comportamiento Administrativo. Un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas. Errepar. Buenos Aires. Capítulos 6 y 7

VII. LA COMUNICACIÓN

DAFT, Richard L. Administración. (2004) ED: Thomson. Mexico. Capítulo 5

ETKIN, Jorge. (2000) Política, Gobierno y Gerencia de Organizaciones. Ed. Pearson. Chile. Capítulo 13 y 14

KOONTZ, Harold y Weihrich, Heinz. (2004) Administración. Una perspectiva global. Ed. Mc Graw Hill. México. Capítulo 17

ROBBINS; Stephen y COULTER, Mary. Administration. Pearson, 2010 Mexico. Capítulo 14.

SENGE, Peter. (1995) La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ed. Granica. Buenos Aires.

SIMON, Herbert (2011). El comportamiento Administrativo. Un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas. Errepar. Buenos Aires. Capítulo 8

VIII. LA DECISIÓN. LOS VALORES: LA ÉTICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

BONATTI, Patricia (Coordinadora) (2011). Teoría de la Decisión. Buenos Aires: Pearson-Prentice Hall. Capítulos 1 y 10.

BONATTI, Patricia (2008). "Principios fundamentales para la Administración de Organizaciones". Artículo: "*Teoría de la Decisión: Propuesta de un enfoque integrador*", Buenos Aires: Pearson- Prentice Hall. Capítulo 4

DRUCKER, Peter. (1996). Dirección de Instituciones sin Fines de Lucro. El Ateneo, Buenos Aires.

ETKIN, Jorge. (1996) La empresa competitiva. Su grandeza y decadencia. Ed. Mc Graw Hill. Chile

ETKIN, Jorge. (2000) Política, Gobierno y Gerencia de Organizaciones. Ed. Pearson. Chile.

Capítulo 3, 16, 17 y 18

ETZIONI, Amitai (2007). La Dimensión Moral. Hacia una Nueva Economía. Palabra, Madrid

GAZZANIGA, M. S. (2006). El Cerebro Ético. 1ra ed. en español. Paidós, Barcelona.

GIGERENZER, Gerd (2008). Decisiones Instintivas. La Inteligencia Inconciente. 1ra ed. en español. Ariel, Barcelona.

GROFF G., MUTH John (1974). Modelos de Decisión. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.

HAMEL, G. y BREEN, B. (2008). El Futuro de la Administración. Grupo Editorial Norma. Colombia. Cuarta parte

KOONTZ, Harold y Weihrich, Heinz. (2004) Administración. Una perspectiva global. Ed. Mc Graw Hill. México. Capítulos 6 y 16

ROBBINS; Stephen y COULTER, Mary. Administration. Pearson, 2010 México. Capítulo 5, 6 y 12.

SEN, Amartya (1989). Sobre Ética y Economía. Alianza Editorial. Madrid.

SIMON, Herbert (2011). El comportamiento Administrativo. Un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas. Errepar. Buenos Aires. Capítulos 1, 3, 4, 5, 9 y 10

TALEB, Nassim Nicholas (2008). El Cisne Negro. Paidós, Buenos Aires.

CAPÍTULO 4. MÉTODOS DE CONDUCCIÓN DEL APRENDIZAJE

Cursos Cuatrimestrales

4.1. Consideraciones Generales

Las normas de cátedra comunes a todos los cursos son las siguientes:

1. La asignatura tiene 4 VH, que serán de desarrollo teórico, pero igualmente en las clases teóricas se hará un fuerte desarrollo de ejemplos concretos desde lo personal, lo profesional y lo organizacional. Es importante incluir en las clases distintos ámbitos de administración para lograr un mayor conocimiento de su aplicación.
2. Se estimulará el razonamiento aplicando el método deductivo aplicado desde lo más simple hasta lo más complejo, llegando al sistema multi-variable con significativa y variada complejidad, confrontando la validez de los conceptos y modelos.
Esto hará reducir la tendencia que existe en el alumno a memorizar conceptos sin comprender el verdadero significado de los mismos.
Las clases teóricas deberán estar a cargo del docente (Categoría de Profesor Adjunto/Asociado/Titular) sin excepción.
3. El programa y la bibliografía así como el calendario serán distribuidos el primer día de clase. Los alumnos deberán acatarlos sin esperar otras instrucciones de los profesores.
4. Cada curso establecerá el calendario y las normas de dictado de clases y toma de exámenes complementarios, dentro del marco de las presentes normas.
5. Se distribuirán en clase elementos bibliográficos cuando fuese necesario.

La metodología en general estará basada en las siguientes premisas básicas:

- Exposiciones dialogadas con utilización permanente del feed-back de los alumnos, fundamental para lograr el aprendizaje gradual, imprescindible en este tipo de temáticas.
- Utilización de casos fácticos de organizaciones reales para que el alumno pueda relacionar su propia problemática y así lograr la real comprensión de la temática en general.

Estas premisas básicas, no son taxativas, sino indicativas del modo general en el que debe desarrollarse la enseñanza para lograr el aprendizaje real. Este ámbito es esencial para el logro de los objetivos propuestos.

4.2. Objetivos

Es imprescindible fijar claramente que el objetivo de esta materia no es la memorización de pautas, y normas que servirán a la hora de continuar con las materias específicas que conforman el tronco significativo de la carrera. Lograr comprender desde los inicios la

complejidad inherente en las tareas relacionadas a la administración y sus derivados y desterrar la idea de las recetas de aplicación acrítica.

La transmisión del conocimiento no puede efectuarse en el marco de la definición teórica, sin su correlato en la vida diaria, ya sea de las organizaciones o de los grupos.

4.3 Métodos/Ejes específicos

a) Casos/Ejemplos: Las situaciones, ejemplos y /o casos elegidos para lograr el aprendizaje deben ser las situaciones paradigmáticas que indica la teoría como las más aptas para lograr la comprensión y el manejo total de los conceptos y modelos que se enseñen.

No se trata de la aplicación de fórmulas, algoritmos, etc. sino de brindar a los alumnos en forma constante las distintas herramientas y/o el estímulo para desarrollar el razonamiento, el análisis, la mejor captación de la realidad, una metodología sistematizada, para poder enfrentar mejor capacitados las situaciones problemáticas inherentes a la administración.

b) Otras modalidades: El establecimiento de trabajos prácticos específicos, trabajos de investigación en la práctica diaria de dirección en organizaciones, test de lectura, análisis de artículos periodísticos, etc.; y otras modalidades que se puedan implementar son abordajes complementarios que ayudarán en el logro del objetivo final del entendimiento del modelo general de los distintos conceptos teóricos y de sus modelos específicos.

c) Foco: El foco se centrará, y de acuerdo a los anteriormente expresado, en el razonamiento, enseñando a efectuar un análisis crítico luego de la comprensión de las distintas temáticas.

d) Bibliografía: Dado que esta materia tiene un abundante desarrollo en papers, journals, revistas especializadas, etc. además de libros; en otros países, fundamentalmente EE.UU, es importante difundirlos entre los auxiliares de cátedra y los alumnos. Se distribuirán en clase los elementos bibliográficos cuando fuese necesario.

e) Foros/E-mail: La implementación de foros en cada curso propician el debate y análisis de los alumnos. Será necesaria una buena organización, pero resulta un método ideal de comunicación profesor-alumno.

f) Fomento de la lectura: Se fomentará la lectura y análisis haciendo distribución de artículos, libros, journals, papers, actualizados, entre los profesores y ayudantes para discutir en reuniones celebradas a tal efecto y analizar su incorporación en los cursos, y su distribución a los alumnos.

g) Clases/Conferencias Profesionales: Se invitará a distintos profesionales de distintas disciplinas, relacionados con la temática de la administración, en clases especiales que

brinden a los alumnos una perspectiva de la realidad, más abarcativa y con un enfoque diferente.

h) Clases especiales Se organizarán clases especiales, dictadas por profesores adjuntos, asociados y/o titular de la cátedra: en forma periódica, para todos los integrantes de la cátedra, acerca de temas específicos que requieran una divulgación y conocimiento especial. (Temas novedosos relacionados con la práctica diaria de la administración, avances de las ciencias relacionadas, etc.)

CAPÍTULO 5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN

5.1. Cursos Cuatrimestrales

El Régimen de Calificaciones se ajustará a la RESOLUCIÓN CD 638/98 y en virtud a su Artículo 1:

En los cursos presenciales y a distancia:

“Los Profesores a cargo de las cátedras, con la conformidad de los Directores de Departamento, establecerán el método y la forma para las pruebas, exámenes o requisitos para determinar la promoción de los alumnos, así como los métodos a emplear para la verificación de la asistencia; esto formará parte de las Normas de Cátedra de la asignatura, las cuales deberán ser distribuidas a los alumnos al iniciarse el curso”

5.2. Normas Específicas:

1) Se tomarán dos exámenes parciales, escritos u orales, pero presenciales y a libro cerrado. Los profesores pueden requerir pruebas adicionales de lectura o teóricas y/o casos prácticos que solo representarán el 15 % de la calificación total, siendo el 85 % restante de acuerdo a las normas vigentes de calificación de la Facultad.

2) En las evaluaciones, parciales, etc. con varios componentes a los cuales se le asignan puntos del 0 al 100, la conversión a las notas del 0 al 10 utilizadas por la Facultad será la siguiente:

50 puntos equivalen a 4 (cuatro)

75 puntos equivalen a 7 (siete)

Los profesores a cargo de cada curso darán en cada evaluación una tabla de conversión de los puntos de la misma a las notas de la Facultad, sobre la base de la que se detalla a continuación. La misma será aplicada si el profesor a cargo de curso no confecciona una tabla específica.

Evaluacion	0	1-19	20-39	40-49	50-59	60-67	68-74	75-81	82-88	89-95	95-100
Nota	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Esta tabla de conversión será única para todos los profesores que conformen la cátedra. Estas modalidades serán comunicadas a los alumnos al comienzo de cada curso.

Los ejercicios y preguntas de los exámenes tendrán asignado el puntaje máximo que les corresponde hasta sumar 100 para todo el Parcial.

Es necesario hacer un seguimiento especial en cuanto a la metodología implementada en la evaluación de los exámenes, por los distintos profesores, ya que ésta debe responder,

en función a la caracterización de la materia efectuada anteriormente, a la evaluación de los procedimientos realizados por el alumno, y no a los resultados logrados.

3) Nota Final

Por resolución CD Nº 638/98 se establece que para determinar la nota final se considera el promedio de las evaluaciones tomadas durante la cursada.

Por resolución CS Nº 4994/93 "En los casos en que fuere necesario expresar en número entero el promedio de notas parciales, o de estas y el examen parcial, se aplicará el número entero superior si la fracción fuere de 0,50 puntos o más y el número entero inferior si fuese de 0,49 o menos, cuando la nota fuese de 3,01 a 3,99 se colocará 3 puntos".

4) Los exámenes parciales se corregirán a la brevedad posible. Se discutirán en clase los resultados. Los profesores tienen la obligación de hacerlo y los alumnos el derecho de exigirlo. Los ejercicios y preguntas de los exámenes tendrán asignado el puntaje máximo que les corresponde hasta sumar 100 para todo el Parcial. El puntaje mínimo necesario para aprobar será fijado por cada curso pero no podrá superar el 60/100 ni ser inferior a 50/100

5) Cada profesor decidirá si los recuperatorios se toman luego de cada Parcial o al final del curso.

6) La presentación de los exámenes, la claridad en la exposición, la existencia o no de faltas de ortografía, la prolijidad de la redacción, cuadros, gráficos, etc. será tenida en cuenta. El alumno debe comprender que ello no sólo hace a una buena preparación profesional sino también a ayudar al profesor a la corrección y a una justa calificación

7) Los exámenes -una vez corregidos- serán puestos a disposición de los alumnos para su análisis. Se discutirán en clase los resultados. Los profesores tienen la obligación de hacerlo y los alumnos el derecho de exigirlo.

8) Los profesores a cargo de los cursos tienen la siguiente obligación por Resolución CD. 743/2002:

"Art. 3ro- Establecer para todos los docentes de esta Alta Casa de Estudios, un plazo de dieciocho (18) meses para conservar toda documentación escrita (listados, copias de actas, parciales y exámenes finales, trabajos prácticos, etc.) referida a los cursos o exámenes que se encuentren a su cargo. Dicho plazo se contará a partir de la entrega del acta por parte del docente en la Dirección Gral. de Asuntos Académicos (Sala de Profesores)."

Y la obligación de presentarlos a la Secretaría Académica ante un reclamo del estudiante vía expediente.

9) Si el/los exámenes fueran orales se debe confeccionar el formulario creado a tal efecto y vigente por Resolución CD: Nro. 1538/ Varios del 31/05/2011. En dicha

ocasión los profesores pedirán a los alumnos que completen los datos del formulario y lo firmen. Luego de la evaluación el profesor completará los datos pertinentes, la calificación y su firma. La firma del alumno acreditará su presencia y no la conformidad de las anotaciones del profesor. Los docentes deberán guardar estos formularios con las mismas previsiones que las establecidas para la documentación escrita en el artículo 3 de la resolución 743/02as anotaciones que correspondan en cuanto a la evolución del examen, con los datos del alumno y la nota final. Las anotaciones deberán ser suficientes a criterio del docente para poder justificar la nota de dicha evaluación y así ser entregada como prueba a la Secretaría Académica ante un reclamo del estudiante.

5.3. Requisitos para alumnos libres

Los alumnos libres deberán demostrar un amplio dominio en el conocimiento, análisis y comprensión de los temas fundamentales del programa vigente en la asignatura. En orden de prioridad y de manera completa deberá demostrar sólidos conocimientos en los siguientes temas:

- La administración en el mundo actual.
- Administración, Psicología, Economía y Ética
- La visión sistémica y el enfoque organizacional de la realidad.
- Caracterización de las organizaciones
- Tipologías. Los elementos constitutivos
- Los enfoques y modelos en administración: críticas y aportes (Análisis FODA, Porter, etc.)
- Visión de los sistemas, las estrategias y el análisis organizacional
- Escuelas de la Administración
- Teorías de la Organización. Su evolución.
- Nuevas Corrientes. Teorías Contemporáneas.
- Complejidad. Atención y Emoción.
- Neurociencias Aplicadas a la Administración
- Planeamiento, Gestión y Control
- Definición de objetivos, metas. Clasificación.
- Técnicas. Límites., Estrategias. Proyectos.
- Gestión. Concepto. Elementos.
- Los criterios: eficacia, eficiencia, economicidad y relación con el medio social.
- La Gerencia Funciones básicas de la gerencia. La administración y los procesos de cambio.
- Control. Interno y Externo. Técnicas.
- Estructura. Formas básicas de la estructura. Configuración.
- División Horizontal y Vertical.
- Descentralización. Departamentalización. Coordinación
- Formalización. Diseño. Organigrama.
- Cultura organizacional.
- Conceptos de autoridad y poder
- Formas no tradicionales: matriciales, participativas, equipos de tareas, etc.

- Nociones de grupos y equipos de trabajo
- Liderazgo. Primeras teorías. Enfoques contemporáneos.
- Conflicto, Negociación.
- La comunicación como medio de eficacia del proceso administrativo.
- Su naturaleza. Funciones y manejo de la comunicación.
- Estrategias comunicacionales.
- Tecnología de la información y comunicación. Comunicación en internet. Redes formales e informales.
- Política. Estrategia. Táctica.
- Proceso Decisorio. Elementos. Criterios.
- Decisión. Influencia. Racionalidad.
- Ética en las organizaciones públicas y privadas.
- Responsabilidad Social Empresaria

Estos temas que resumen los distintos ejes presentes en la materia, se evaluarán de manera total y completa en los exámenes libres.

La metodología será teórica con su aplicación en ejemplos de orden práctico.

La práctica será la aplicación en situaciones problemáticas de la vida organizacional, en la que deberán aplicar los conceptos y modelos específicos propios de la asignatura.

FCE / UBA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
252 / Administración General
Prof. Titular Regular Dra. Patricia Bonatti