



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración

Asignatura: ADMINISTRACION GENERAL

Código: 252

Plan "1997"

Cátedra: Prof. Asociado Regular Eduardo KASTIKA

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

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

Nro.: 3140/16

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

Materia: Administración General

Cátedra: Dr. Eduardo Kastika. Profesor Asociado Regular

1. ENCUADRE GENERAL

1.1. Fundamentación y objetivos

La materia Administración General es el primer acercamiento del alumno a los conocimientos, herramientas e ideas de la Administración. Tanto del alumno decidido a cursar la carrera de Licenciado en Administración; como del alumno que cursará las carreras de Actuario, Contador Público, Actuario, Licenciado en Información de las Organizaciones. También es el primer acercamiento a la Administración de los alumnos que aún no tienen claro cuál es la carrera que seguirán en la FCE y de los alumnos que proyectan completar su formación con más de una carrera vinculada a las Ciencias Económicas.

Por lo tanto, se hace necesario que esta asignatura no sólo cubra los temas principales que hacen a la Administración como disciplina en la actualidad; sino también que brinde una perspectiva amplia sobre las distintas facetas del estudio de las organizaciones, sobre los diferentes aspectos técnicos que hacen al trabajo dentro y con las organizaciones, y sobre los múltiples posibles abordajes de un profesional vinculado a la Administración.

Los contenidos, metodologías y propuestas de este programa, entonces, tienen en cuenta los siguientes aspectos:

1. La motivación de los alumnos; entendida ésta desde una perspectiva intrínseca en donde el gusto e interés real por la Administración constituya el principal componente, será el objetivo prioritario en el dictado de la materia. Despertar la curiosidad y el deseo de indagación por parte del alumno no será un objetivo secundario al del aprendizaje de la Administración. Por el contrario, consideramos que el buen aprendizaje de la Administración es el resultado de contar con alumnos motivados a partir de dejar absolutamente claro, en el dictado de esta asignatura, el sentido, el valor y la posible aplicación práctica de cada uno de los temas abordados.
2. Consideramos fundamental el hecho de aportar a los alumnos una perspectiva sistémica que permita conocer e integrar todos los aspectos que hacen a la Administración. La Administración utiliza diversas teorías, metodologías, técnicas, herramientas y estrategias de aplicación para la creación, mejoramiento y funcionamiento de su objeto de estudio: las organizaciones. Son diversos los conocimientos y campos de estudio en los que abrevia la Administración. Por eso, la Administración, como disciplina, admite una variedad de posibles perfiles profesionales. Esto constituye un aporte esencial para quienes deseen plantear su profesión resaltando sus talentos de modo original y particular.
3. Los aportes y contribuciones de un profesional para una organización, dentro de una organización, estudiando, o creando organizaciones; pueden ser de distinta naturaleza. En la Administración se describe, se explica, se predice, se crea, se analiza, se propone, se emprende y se aplica. A su vez, la naturaleza de las organizaciones de interés para la Administración también es diversa: privadas, públicas, con o sin fines de lucro. Los conocimientos y herramientas estudiados deben ser adecuados tanto para empresas de distinto tamaño y actividad, organismos públicos, ONGs, instituciones, organizaciones de distinto tipo. A su vez, los fenómenos administrativos se refieren a organizaciones, pero también a proyectos de distinto alcance y a emprendimientos sociales, culturales, tecnológicos o productivos.

4. La complejidad del contexto actual, con sus turbulencias y transformaciones constantes, brinda la posibilidad de ampliar el ámbito de reflexión de la administración y llevarlo al estudio de las múltiples variables e interrelaciones que influyen y que son influidas por las organizaciones. Es de interés para la Administración, el estudio de las relaciones de las organizaciones con otras organizaciones, con sus entornos (nacional, regional e internacional) y con la sociedad en su conjunto.

5. El cuerpo de conocimiento acumulado desde principios del siglo XX en lo que se refiere al funcionamiento, comportamiento, subsistencia y desarrollo de las organizaciones, ofrece un conjunto teórico y práctico de aportes de sumo interés para la Administración. Asimilar este conocimiento acumulado y reflexionar acerca de su utilidad en las organizaciones de la actualidad es fundamental para el estudiantes de Administración. La adecuación de estos aportes a la actualidad, explorando las diferencias entre la casuística de época y la realidad contemporánea, es una tarea de suma importancia en el desarrollo de la materia.

6. Consideramos fundamental la construcción de una sólida base teórico-práctica de conocimientos, modelos y herramientas que permitan al alumno operar en la realidad de las organizaciones. Ésta será la base para el desarrollo futuro de la propia creatividad y capacidad analítica enfocadas, a la reflexión y construcción de conocimiento original y valioso. Se recorrerán los mecanismos internos, propios de las organizaciones, sus procesos en general y sus estructuras formales e informales. Se espera que esta base, luego, sea de utilidad para aplicarse en los distintos ámbitos estratégicos y funcionales de la Administración en sus aspectos productivos, financieros, de recursos humanos, de información, de comercialización, de I+D, entre otros aspectos.

7. La comprensión y reflexión acerca del proceso de toma de decisiones, se considera un eje esencial de la asignatura. La teoría de la decisión, y sus derivaciones, constituye un tópico inseparable de la Administración en tanto la organización como sistema social orientado al logro de objetivos significativos. Esto incluye la comprensión precisa de conceptos como la misión, la visión, los objetivos, los proyectos y las metas; la diferenciación de decisiones ante certeza, riesgo e incertidumbre; la distinción entre decisiones estratégicas, tácticas y operativas; y todo lo relativo a la anatomía del proceso de toma de decisiones considerado desde diferentes puntos de vista.

8. Se propone un desarrollo pedagógico activo, práctico, participativo y con fuerte protagonismo de los alumnos en donde éstos puedan integrar el razonamiento analítico, deductivo, inductivo y humanista, imprescindibles para el ejercicio del administrador.

9. La constante interacción de la Administración con otras técnicas, ciencias y desarrollos científicos y/o técnicos, plantea el desafío de acercar al alumno a las nuevas propuestas que se producen alrededor de la gestión, dirección, administración y creación de organizaciones. Estas nuevas propuestas, especialmente prolíficas en estas primeras décadas del siglo XXI, deben ser tenidas en cuenta con el debido cuidado en lo que se refiere a discernir entre los aportes sustentados en sólidas teorías científicas y meros aportes orientados exclusivamente a la divulgación. Nos proponemos, antes que "actualizar", brindar las herramientas como para que el alumno esté en condiciones de discernir cuáles de las novedades parecen surgir en el campo de la Administración son realmente valiosas y originales para la profesión.

10. Los aspectos éticos de la Administración, serán resaltados en cada uno de los temas tratados. En principio, en lo que respecta a las responsabilidades de los miembros de las organizaciones tanto sobre las demandas de la comunidad donde éstas funcionan, como de las interacciones que se producen a partir de ellas y de las relaciones de poder que indefectiblemente de ellas emergen. Se propondrá una mirada amplia e integradora en lo que se refiere al permanente debate sobre los acuerdos dentro de la organización y entre ésta y sus contextos.

1.2. 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.

1.3. Objetivos del aprendizaje

El objetivo general de la materia es introducir, al alumno, en los principales conceptos y herramientas que constituyen a la administración como disciplina técnica y científica. Se trata de formar al alumno en lo que se refiere a poder comprender e interpretar los principios fundamentales de la administración, comprender las distintas interacciones de esta disciplina con otras, y vivenciar a la administración como una disciplina que ofrece numerosos puntos de vista desde los cuales abordar a su principal objeto de estudio: las organizaciones. Este objetivo principal implica, necesariamente, propiciar que el alumno distinga la diferencia existente entre las abundantes fórmulas y recetas vinculadas a la administración y propuestas por los medios no académicos; y los principios y herramientas respaldados por conocimientos sólidos y probados en el marco de las ciencias económicas.

2. PROGRAMA ANALÍTICO

Unidad 1: Qué es una Organización

- 1.1 La Rueda Operativa de una organización: qué es una organización. Funciones o áreas funcionales: comercialización, administración, finanzas, producción, administración de personal, I+D
- 1.2 La organización dentro del contexto: la organización como parte de un conjunto de otras organizaciones, competencia y cooperación, oferta, demanda, variables contextuales nacionales, regionales e internacionales. Variables políticas, económicas, legislativas, tecnológicas, científicas, demográficas, medio-ambientales, sociales y culturales.
- 1.3 El concepto de "rueda operativa" en una organización: cuál es su importancia.
- 1.4 Modelos alternativos para representar las actividades de una organización: modelo "Canvas" de Alex Osterwalder; modelo "Cadena de Valor" de Michael Porter.

Objetivos del aprendizaje:

- Comprender a las organizaciones como el eje de estudio de la Administración.
- Conocer el concepto básico de "función" o "área funcional" de una organización e introducirse en las funciones organizacionales clásicas.
- Identificar las variables contextuales que afectan al funcionamiento de las organizaciones y comprender la tensión entre perspectivas estratégicas y operativas con respecto a la organización.
- Reconocer modelos alternativos para representar a una organización y reflexionar sobre los aspectos que enfatiza cada modelo.

Unidad 2: Qué es la Administración

- 2.1. Qué es la administración: qué es la ciencia, qué es la técnica, qué es el arte. Distintas posturas acerca de la entidad epistemológica de la administración, validez actual de los distintos enfoques. Ciencias y disciplinas asociadas a la Administración: Psicología, Sociología, Antropología, Ingeniería, Estadística, Economía.
- 2.2. El profesional en administración: cuáles son sus habilidades, sus conocimientos y sus posibles enfoques laborales y profesionales. Diferencias y similitudes con los Contadores Públicos, los profesionales en Economía, los Actuarios, los profesionales en Sistemas, los Ingenieros industriales, los profesionales en Ciencias Sociales y actividades similares.
- 2.3. La transformación en la actividad profesional a partir de los cambios en la informática y las telecomunicaciones producidos hacia fines del siglo XX. Distintas aristas de la Administración como ocupación: puestos gerenciales, profesionales independientes, profesionales dependientes, investigadores-docentes.
- 2.4. Distintos tipos de organizaciones: ONGs, fundaciones, clubes, organizaciones públicas gubernamentales, sociedades vecinales, asociaciones de diferente tipo. Distintos tipos de empresas: microemprendimientos, pymes, corporaciones, cooperativas, empresas de servicios, industrias, empresas con red de distribución, redes de asociación voluntaria, cadenas de locales de venta al público, empresas familiares, organizaciones (o empresas) tipo "A", "B" y "C".

Objetivos del aprendizaje:

- Comprender la ubicación epistemológica de la administración y su caracterización como tecnociencia.
- Diferenciar las problemáticas de las cuales se ocupa la Administración de aquellas de las cuales se ocupan disciplinas relacionadas.
- Dimensionar las distintas posibilidades del administrador en sus actividades profesionales y laborales. Comprender estas posibilidades en el marco de las nuevas realidades contextuales.
- Reconocer los distintos tipos de organizaciones a las que se vincula la Administración y relacionarlas con posibles prácticas profesionales y laborales.

Unidad 3: Los procesos en las organizaciones (perspectiva sistémica)

- 3.1. La metodología de sistemas para el análisis de una organización: el "lenguaje" de la metodología de sistemas, sistemas y subsistemas, sistema y entorno, los sistemas de una organización, sistemas "modelo" y "realidad".
- 3.2. La organización y sus procesos: política, decisión, comunicación, influencia, información, control operaciones. ¿Qué son? ¿Cómo se relacionan? Perspectiva operativa y perspectiva sistémica.
- 3.3. La evolución de los sistemas de comunicación, influencia, información y control a lo largo del siglo XX. Evolución de estos conceptos y como se aplican en las organizaciones en la actualidad.
- 3.4. Que es el pensamiento sistémico y el pensamiento complejo, como funcionan, y cuál es su importancia a la hora de comprender a las organizaciones.

Objetivos del aprendizaje:

- Familiarizarse con el lenguaje de la metodología de sistemas con el propósito de comprender las distintas dinámicas organizacionales y, en la unidad siguiente, la evolución de las ideas en la Administración.
- Conocer y distinguir los procesos organizacionales a partir de una perspectiva anclada en la dinámica de sistemas.
- Reconocer la dinámica de los distintos procesos a partir de la interacción entre sí y su adecuación a diferentes dinámicas organizacionales.
- Aplicar los principios del pensamiento sistémico a la comprensión de la dinámica de los procesos organizacionales.

Unidad 4: Evolución histórica de las ideas en Administración

- 4.1. Escuelas Clásicas en Administración: cuáles fueron sus principales aportes, cuál es hoy la validez de las ideas clásicas en la administración. Ciencia y cientificismo en administración, las nuevas realidades científico-tecnológicas y las teorías clásicas de la administración. El concepto de fragmentación y especialización. Los aportes de los autores neoclásicos.
- 4.2. La figura de Elton Mayo como símbolo de la escuela de Relaciones Humanas: el nacimiento de las relaciones humanas en la administración, la evolución de las escuelas basadas en la faceta humana de la organización y su gran cantidad de variantes en la actualidad.
- 4.3. La teoría de la burocracia: diferencias entre el concepto cotidiano de burocracia y la burocracia según Max Weber, el concepto de autoridad legal, qué significa que una empresa sea "burocrática" en la actualidad. La complementación de otras escuelas funcional-estructuralistas.
- 4.4. La teoría de la organización y los cambios de enfoque generados por Herbert Simon; los conceptos de influencia, poder, conflicto y autoridad según Simon, la teoría de la racionalidad limitada y su validez en la actualidad. Teorías contemporáneas: el Enfoque del Comportamiento Organizacional, teoría del Desarrollo Organizacional, Teoría Situacional.

Objetivos del aprendizaje:

- Conocer las ideas principales de los autores vinculados a la administración durante el siglo XX.
- Reconocer cuáles de las ideas de estos autores siguen teniendo validez en la actualidad y cómo estas ideas han evolucionado con el tiempo.
- Comprender el surgimiento de cada una de las denominadas "escuelas" de la Administración en el marco de determinadas situaciones históricas y geográficas.
- Reflexionar la validez de las propuestas de los distintos autores estudiados en organizaciones inmersas en el contexto argentino y latinoamericano.

Unidad 5: Diseño organizacional

- 5.1. La comunicación en las organizaciones: comunicaciones formales e informales, diferentes medios de comunicación, redes de comunicación organizacional.
- 5.2. El diseño organizacional. Concepto de organigrama: validez actual de las ideas que giran alrededor de los organigramas, evolución de los distintos conceptos: delegación, departamentalización, descentralización, autoridad de línea, staff, coordinación.

5.3. Divisiones horizontales y verticales. Formas no tradicionales: matriciales, participativas, por equipos, redes organizacionales.

5.4. El diseño organizacional y su transformación a partir de la evolución de las tecnologías informáticas. Perspectivas tradicionales y actuales sobre la información y el control. Control por medio de indicadores: el cliente, los aspectos financieros, el aprendizaje continuo.

Objetivo del aprendizaje:

- Comprender la importancia de la comunicación en el logro de eficacia organizacional. Diferenciar entre comunicaciones formales e informales e introducir los diferentes medios y modos de comunicación en el marco de las organizaciones.
- Aprender a aplicar las distintas herramientas vinculadas al diseño organizacional. En particular, profundizar en los alcances de los organigramas como modelo representativo de los canales de comunicación y autoridad formal de la organización.
- Comprender con ejemplos reales de organizaciones de nuestro medio las distintas formas tradicionales y no tradicionales de diseño organizacional.
- Analizar cómo afecta la tecnología a la comunicación en las organizaciones y comprender la inserción de los procesos de información y control en el diseño organizacional.

Unidad 6: Planeamiento, Estrategia y Administración estratégica

- 6.1. Definición de visión, misión, objetivos, metas, políticas, estrategias, proyectos, planes y programas. La relación entre estos conceptos, la idea de la construcción de una visión y el armado de objetivos. Matriz Objetivos-habilidades. Objetivos individuales y objetivos comunes. Cadena de medios a fines. Gerencia General y Dirección de organizaciones.
- 6.2. Evolución del concepto de Planeamiento. De la Presupuestación económico-financiera al Planeamiento Estratégico. Proferencia y prospectiva. La perspectiva de la estrategia basada en recursos de Hamel y Prahalad.
- 6.3. Del Planeamiento Estratégico a la Administración Estratégica. La estrategia competitiva, el concepto de "posicionamiento" y "reposicionamiento", el análisis de unidades estratégicas de negocio, matriz de Ansoff, matriz del BCG (tradicional y modificada), modelo FODA, análisis estratégico de negocios, competitividad e hipercompetitividad. La Formación de la estrategia según Henry Mintzberg.
- 6.4. Evolución del concepto de "Estrategia" hacia fines del siglo XX y primeras décadas del siglo XXI: la diferenciación entre Océanos rojos y azules de Kim y Mauborgne, la reconfiguración continua y el fin de la ventaja competitiva según Rita Mc Grath, la Estrategia de "no mercado" de David Bach. El valor compartido de Porter y Kramer, el Capitalismo conciente de Mackey y Sisodia.

Objetivo del aprendizaje:

- Distinguir y relacionar los distintos conceptos vinculados a la construcción del futuro dentro de la organización. Conocer e interpretar las distintas perspectivas del rol del directivo en las organizaciones y del rol de la gerencia general.
- Comprender la evolución del concepto de "planeamiento" a lo largo de las últimas décadas y su relación con la Administración estratégica.
- Conocer, de modo introductorio, distintas herramientas aplicadas a la formulación, implementación y formación de estrategias.
- Introducirse en las propuestas contemporáneas acerca de la estrategia en las organizaciones y contar con recursos para explorar nuevas propuestas en el futuro.

Unidad 7: La Cultura organizacional y su relación con la Estructura y la Estrategia

- 7.1 La cultura organizacional: el concepto de cultura y la antropología organizacional. Valores, creencias, ritos, rituales, héroes y mitos. El modelo visión-acción. El concepto de excelencia según Tom Peters, el triángulo de Tom Peters, las culturas de las empresas japonesas. La calidad total como cultura. El ciclo de evolución cultural según Miller.

- 7.2 Liderazgo y cultura organizacional. Armado de equipos de trabajo: diferencias entre conjunto de personas, grupo y equipo. Distintos tipos de equipos dentro de las organizaciones. El concepto de motivación: motivación intrínseca y extrínseca.
- 7.3 Configuraciones estructurales: las configuraciones estructurales y la relación entre estructura, cultura y estrategia. El modelo entrepreneurial, la máquina rutinaria, las burocracias incipientes, las estructuras profesionalizadas.
- 7.4 Creatividad e innovación organizacional: los conceptos de "creatividad" e "innovación" anclados en la cultura, la estructura y la estrategia de las organizaciones. Tensiones entre los conceptos de cambio, permanencia y sostenibilidad.

Objetivo del aprendizaje:

- Reconocer la importancia de la cultura en una organización. Comprender el concepto de "cultura organizacional" y sus componentes. Analizar distintas propuestas para identificar tipos de culturas organizacionales.
- Vincular el liderazgo y el trabajo en equipos con la cultura y la estructura organizacional.
- Relacionar los aspectos culturales de una organización con los aspectos estructurales y estratégicos.
- Comprender a la innovación y a la creatividad en las organizaciones como fenómenos relacionados con la cultura, la estructura y la estrategia.

Unidad 8: Decisión y valores. Ética y Responsabilidad Social

- 8.1 Administración y toma de decisiones: los modelos tradicionales del proceso decisorio, criterios, alternativas, resultados. Decisiones ante certeza, riesgo e incertidumbre. Decisiones estratégicas, tácticas y operativas.
- 8.2 Objetivos múltiples, objetivos simultáneos, objetivos mutuamente excluyentes, cadena de medios a fines. Distintas herramientas que nos ayudan a tomar decisiones. Matrices de criterios, árboles de decisión, análisis de sensibilidad. Decisión, influencia, racionalidad y racionalidad limitada.
- 8.3 La creatividad en la toma de decisiones. La ampliación del campo de alternativas por medio de la creatividad. Intuición. Heurísticas y sesgos cognitivos. Los procesos de resolución de problemas y los procesos de resolución creativa de problemas.
- 8.4 Ética en las organizaciones. La toma de decisiones y la escala de valores. Responsabilidad social empresaria.

Objetivo del aprendizaje:

- Comprender los elementos del proceso decisorio: de la detección de problemas y oportunidades a la evaluación de resultados posibles.
- Conocer la diferencia entre decisiones programadas y no programadas; interpretar y reconocer decisiones ante certeza, riesgo e incertidumbre; aprender a aplicar distintos criterios de decisión.
- Reconocer los principios básicos de la psicología cognitiva y los procesos cognitivos que operan en la toma de decisiones y resolución de problemas.
- Comprender la Responsabilidad Social individual y organizacional. Incorporar a la ética como componente esencial en cada decisión.

Unidad 9: Competencias actuales para el administrador

- 9.1 La innovación como competencia. Pensamientos vertical, lateral, divergente y convergente. Fluidez, flexibilidad, originalidad, imaginación, elaboración, redefinición, impacto y orientación a los objetivos. Técnicas para estimular la percepción creativa y la acción innovadora: mapas mentales, torbellino de ideas y analogías.
- 9.2 La actitud emprendedora. El emprendimiento de proyectos de distinta naturaleza. Proyectos sociales, culturales, comerciales y tecnológicos. Diferencias y oportunidades para aplicar los recursos que provee la Administración como disciplina.

- 9.3 La orientación al cliente y el diseño de servicios. Las nociones de "calidad" y de "solvencia" aplicadas al desempeño profesional y organizacional. Momentos de verdad y el ciclo de servicio. Las nociones de cliente externo e interno.
- 9.4 La resolución de conflictos y la negociación. Tipos y etapas de la negociación. Factores fundamentales para la negociación: estructura, proceso, contenido, influencias, metas y resultados.

Objetivo del aprendizaje:

- Comprender, al menos de modo introductorio, el significado de un conjunto de competencias esenciales para el profesional en Administración en la actualidad.
- Reconocer a la innovación, la creatividad y el emprendimiento como factores que pueden ser desarrollados.
- Comprender a la negociación y a la resolución de conflictos como un conjunto de comportamientos posibles, técnicas y habilidades a ser entrenadas.
- Profundizar en la idea de "cliente" más allá de su utilización en áreas comerciales o ventas y extenderla al diseño de servicios en general.

Unidad 10: Administración nuevas realidades del contexto

- 10.1 Las nuevas tecnologías y la Administración. Los desafíos de la era de la información. Procesos de reingeniería y *benchmarking*. Gestión del conocimiento y capital intelectual.
- 10.2 La sustentabilidad y la Administración. Ecología, ecología social, cuidado del medioambiente y las nuevas propuestas del sostenismo. Las propuestas de Schwarz y Elffers.
- 10.3 Globalización y Administración. Estrategias globales. Prácticas globales de las organizaciones. Estrategias regionales. La realidad de Argentina y Latinoamérica. Las estrategias en entornos semi globalizados de Pankaj Ghemawat.
- 10.4 Nuevas configuraciones organizacionales. Las comunicaciones virtuales, la conectividad y las organizaciones virtuales. El rol de la administración en las nuevas configuraciones organizacionales.

Objetivo del aprendizaje:

- Reconocer los impactos de las nuevas tecnologías (en especial las tecnologías de la información) en cada uno de los temas que ocupa a la Administración como disciplina.
- Comprender las nuevas ideas vinculadas a la sustentabilidad y el sostenismo y la profundidad de su impacto tanto en el vínculo de las organizaciones con la sociedad como en las formas de pensar y actuar de los profesionales en Administración.
- Conocer y comparar las diferentes perspectivas acerca del concepto de "globalización" y su incidencia para las organizaciones y la Administración.
- Explorar la aplicación de los distintos temas vistos en la materia a las nuevas configuraciones organizacionales producidas a partir del desarrollo de las comunicaciones virtuales y la conectividad.

3. BIBLIOGRAFÍA

3.1. Bibliografía Obligatoria

- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición, editorial McGraw Hill. *Bogotá Colombia*.
- Hermida, J. A., Serra, R., & Kastika, E. (2004). *Administración y Estrategia: teoría y práctica*. Grupo Editorial Norma.
- Serra, R., & Kastika, E. (2004). *Reestructurando empresas: las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del futuro*. Grupo Editorial Norma.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*, Sexta edición. Pearson Prentice Hall.



- Vicente, M. A., & Ayala, J. C. (2008). *Principios fundamentales para la administración de organizaciones*. Pearson Prentice Hall.
- Bonatti, Patricia (Coordinadora) (2011). *Teoría de la Decisión*. Buenos Aires: Pearson-Prentice Hall.

3.2. Bibliografía Complementaria

- Bach, D. (2006). Defensa de la competencia y estrategias" no de mercado": el caso Volvo-Scania. *Revista de Empresa*, 16, 82-92.
- Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Chan, K., & Mauborgne, R. (2005). La estrategia de los océanos azules.
- Clark, T., Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Lacey, M. (2012). *Tu modelo de negocio*. Deusto.
- Drucker, Peter. (1990). *La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas*. El Ateneo, Buenos Aires.
- Drucker, Peter. (1990). *La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas*. El
- Drucker, Peter. (1996). *Dirección de Instituciones sin Fines de Lucro*. El Ateneo, Buenos Aires.
- Etzioni, Amitai (1979). *Organizaciones Modernas*. Editorial Hispano-Americana,
- Hicks, H. G. (1977). *Administración de organizaciones: desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos*. Compañía Editorial Continental.
- Kastika, E. (2005). *Resolver la Crisis*. Buenos Aires: Innovar.
- Kastika, E. (2008). Tres modos de entender a la creatividad en el contexto de las organizaciones. *FACES*, 14(30-31), 131-146.
- Kastika, E. (2009). Implicancias éticas de la noción de "creatividad" como sinónimo de "herramienta para sobrevivir ante los cambios permanentes". XV Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas, FCE, UBA.
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2013). *Capitalismo consciente*. São Paulo: HSM.
- Maglieri, G. H. (1998). Organizaciones sin fines de lucro. *FACES*, 4(5), 95-127.
- March, J. G., Simon, H. A., & Guetzkow, H. S. (1987). *Teoría de la organización*. Ariel.
- McGrath, R. G. (2011). Cuando su modelo de negocios está en problemas. *Harvard Business Review*, 89(1), 72-74.
- Merello, A. (1973). *Prospectiva: teoría y práctica*. Editorial Guadalupe.
- Miller, L. M. (1990). *De bárbaros a burócratas: estrategias para el ciclo vital de las empresas*. Grijalbo.
- Mintzberg, H. (1984). *La Estructuración de las Organizaciones*. Editorial Ariel. España.
- Mintzberg, H. (1992). *El Poder en la Organización*. Editorial Ariel. Barcelona, España.
- Mintzberg, Henry (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Editorial Plaza. España
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). En busca de la excelencia. *Barcelona: Plaza y Janés*.
- Pinchot, G., & Nannetti, J. C. (1985). *Intrapreneuring (el empresario dentro de la empresa): cómo hacerse empresario sin salir de la empresa*. Norma.
- Porter, M. E., Campos, E. B., Moreno, C. M., & Sánchez, M. P. S. (2010). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*.
- Porter, M. Kramer, M. (2011). La teoría del valor compartido. *Harvard Business Review. América Latina*, 1-18.
- Scarano, E. (1999). El status de la Administración. *Actas de las V Jornadas de epistemología de las Ciencias Económicas, FCE-UBA, Buenos Aires*.
- Scarano, E. R. (2012). Economía y Administración: Presupuestos Neoclásicos y determinación del Campo Disciplinal. *Visión de futuro*, 16(1), 0-0.
- Schein, Edgar (1989). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza y Janés Editores.
- 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.
- Simon, Herbert (2011). *El comportamiento Administrativo. Un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas*. Errepar. Buenos Aires.
- Toulmin, S. y Goodfield, J. (1963). *La trama de los cielos*. Eudeba.
- Trout, J., & Ries, A. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. McGraw-Hill.

Trout, J., & Rivkin, S. (2009). Reposicionamiento.

Vidal, I. (2011). El principio de valor compartido de Porter y Kramer. *Foment del Treball Nacional= Fomento del trabajo*, (2134), 30-33.

3.3. Bibliografía obligatoria y complementaria (detallada por unidad)

Unidad 1: Qué es una Organización

Bibliografía obligatoria:

Libro *Reestructurando Empresas* Capítulo 1.

Libro *Administración y Estrategia* Capítulo 14 (Cadena de Valor).

Libro *Introducción a la teoría general de la administración* Capítulo 4.

Bibliografía complementaria:

Porter, M. E., Campos, E. B., Moreno, C. M., & Sánchez, M. P. S. (2010). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*.

Clark, T., Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Lacey, M. (2012). *Tu modelo de negocio*. Deusto.

Maglieri, G. H. (1998). Organizaciones sin fines de lucro. *FACES*, 4(5), 95-127.

Unidad 2: Qué es la Administración

Bibliografía obligatoria:

Libro *Administración y Estrategia* Capítulos 1 y 2.

Libro *Principios fundamentales para la administración de organizaciones* Capítulo I (I.1 y I.2).

Bibliografía complementaria:

March, J. G., Simon, H. A., & Guetzkow, H. S. (1987). *Teoría de la organización*. Ariel.

Toulmin, S. y Goodfield, J. (1963). *La trama de los cielos*. Eudeba.

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

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

Scarano, E. (1999). El status de la Administración. *Actas de las V Jornadas de epistemología de las Ciencias Económicas, FCE-UBA, Buenos Aires*.

Scarano, E. R. (2012). Economía y Administración: Presupuestos Neoclásicos y determinación del Campo Disciplinal. *Visión de futuro*, 16(1), 0-0.

Unidad 3: Los procesos en las organizaciones (perspectiva sistémica)

Bibliografía obligatoria:

Libro *Reestructurando Empresas* Capítulo 4.

Libro *Administración y Estrategia* Capítulos 9, 12.

Libro *Introducción a la teoría general de la administración* Capítulo 17.

Bibliografía complementaria:

Hicks, H. G. (1977). *Administración de organizaciones: desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos*. Compañía Editorial Continental.

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

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

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

Unidad 4: Evolución histórica de las ideas en Administración

Bibliografía obligatoria:

Libro *Administración y Estrategia* Capítulos 3, 4, 5, 6, 7 y 8.

Bibliografía complementaria:

Rodrigues, J. N. (2014). La película del management en los 92 años de Drucker. *Revista Ingeniería Industrial*, 1(1).

Unidad 5: Diseño organizacional

Bibliografía obligatoria:



Libro *Reestructurando Empresas* Capítulo 2.
Libro *Administración y Estrategia* Capítulo 5.
Libro *Administración* Capítulo 12.

Bibliografía complementaria:

Mintzberg, Henry (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Editorial Plaza. España
Mintzberg, H. (1984). *La Estructuración de las Organizaciones*. Editorial Ariel. España.
Mintzberg, H. (1992). *El Poder en la Organización*. Editorial Ariel. Barcelona, España.

Unidad 6: Planeamiento, Estrategia y Administración estratégica

Bibliografía obligatoria:

Libro *Reestructurando Empresas* Capítulo 3.
Libro *Administración y Estrategia* Capítulo 10, 14.

Bibliografía complementaria:

Trout, J., & Ries, A. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. McGraw-Hill.
Trout, J., & Rivkin, S. (2009). *Reposicionamiento*. McGraw-Hill.
Chan, K., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia de los océanos azules*, Norma.
Bach, D. (2006). *Defensa de la competencia y estrategias "no de mercado": el caso Volvo-Scania*. *Revista de Empresa*, 16, 82-92.
McGrath, R. G. (2011). *Cuando su modelo de negocios está en problemas*. *Harvard Business Review*, 89(1), 72-74.

Unidad 7: La Cultura organizacional y su relación con la Estructura y la Estrategia

Bibliografía obligatoria:

Libro *Reestructurando Empresas* Capítulo 5, 6, 7.
Libro *Administración y Estrategia* Capítulo 14, 15.
Libro *Introducción a la teoría general de la administración* Capítulo 14.

Bibliografía complementaria:

Schein, Edgar (1989). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza y Janés Editores.
Miller, L. M. (1990). *De bárbaros a burócratas: estrategias para el ciclo vital de las empresas*. Grijalbo.
Pinchot, G., & Nannetti, J. C. (1985). *Intrapreneuring (el empresario dentro de la empresa): cómo hacerse empresario sin salir de la empresa*. Norma.
Peters, T., & Waterman, R. (1982). *En busca de la excelencia*. Barcelona: Plaza y Janés.
Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad*. Ediciones Díaz de Santos.
Mackey, J., & Sisodia, R. (2013). *Capitalismo consciente*. São Paulo: HSM.
Porter, M. Kramer, M. (2011). *La teoría del valor compartido*. *Harvard Business Review*. América Latina, 1-18.

Unidad 8: Decisión y valores. Ética y Responsabilidad Social

Bibliografía obligatoria:

Libro *Administración y Estrategia* Capítulo 8, 12.
Libro *Principios fundamentales para la administración de organizaciones* Capítulo IV.
Libro *Administración* Capítulo 9.

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

Bibliografía complementaria:

Sen, Amartya (1989). *Sobre Ética y Economía*. Alianza Editorial. Madrid.
Kastika, E. (2009). *Implicancias éticas de la noción de "creatividad" como sinónimo de "herramienta para sobrevivir ante los cambios permanentes"*. XV Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas, FCE, UBA.
Simon, Herbert (2011). *El comportamiento Administrativo. Un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas*. Errepar. Buenos Aires.

Unidad 9: Competencias actuales para el administrador

Bibliografía obligatoria:

Libro *Administración y Estrategia* Capítulo 15.

Libro *Principios fundamentales para la administración de organizaciones* Capítulo VI.

Bibliografía complementaria:

Kastika, E. (2008). Tres modos de entender a la creatividad en el contexto de las organizaciones. *FACES*, 14(30-31), 131-146.

Merello, A. (1973). *Prospectiva: teoría y práctica*. Editorial Guadalupe.

Unidad 10: Administración nuevas realidades del contexto

Bibliografía obligatoria:

Libro *Reestructurando Empresas* Capítulo 7.

Libro *Administración y Estrategia* Capítulo 11, 12, 15.

Libro *Principios fundamentales para la administración de organizaciones* Capítulo VIII.

Libro *Introducción a la teoría general de la administración* Capítulo 19.

Bibliografía complementaria:

Kastika, E. (2005). *Resolver la Crisis*. Buenos Aires: Innovar.

4. MÉTODOS DE CONDUCCIÓN DE APRENDIZAJE

4.1. Consideraciones Generales para los cursos cuatrimestrales:

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

1. La asignatura tiene 4 VH, que serán de desarrollo teórico práctico con casos y ejemplos concretos que aborden a la administración desde distintas perspectivas profesionales: el profesional inserto en una organización, el profesional externo y los profesionales emprendedores.
2. Tanto los ejemplos como los casos sobre los cuales se trabajará incluirán distintos tipos de organizaciones de distintos tipos de contextos (en especial, organizaciones de Latinoamérica).
3. Se estimulará tanto el razonamiento crítico como la generación de ideas y reflexión abierta sobre los diferentes puntos del programa.
4. El programa y la bibliografía así como el cronograma de clases serán distribuidos en las primeras dos semanas de clases. Los alumnos los contarán como ejes temáticos de la materia sin esperar otras instrucciones de los profesores.
5. Cada curso establecerá el calendario y las normas de dictado de clases y toma de exámenes complementarios, dentro del marco de las presentes normas.
6. 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 de organizaciones reales para que el alumno pueda relacionar sus propias ideas y reflexiones 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 Métodos/Ejes específicos

Casos, Ejercicios de aplicación y Ejemplos: Los casos, ejemplos y/o ejercicios elegidos para lograr el aprendizaje deberán ser situaciones reales que reflejen las hipótesis, modelos y herramientas teóricas de la asignatura.

Trabajos prácticos: Se desarrollarán trabajos de investigación vinculados a la administración y a

las organizaciones en general. Dentro de estos trabajos prácticos se incluyen: tests de lectura, análisis de artículos periodísticos, investigaciones por medio de investigación en redes sociales, etc.

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.

Comunicación virtual: La implementación de foros virtuales 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.

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.

Invitados del ámbito profesional: Se invitará a 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 abarcadora y con un enfoque diferente.

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.)

5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN

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"

Se tomarán dos exámenes parciales, escritos u orales, pero presenciales y a libro cerrado. La nota final surgirá del promedio de las evaluaciones parciales y estas representan el 100% de la calificación.

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 Rueda Operativa de una organización.
 - Funciones o áreas funcionales.
 - La organización dentro del contexto.
 - Modelos alternativos para representar las actividades de una organización.
 - La administración como ciencia y técnica.
-

- Ciencias y disciplinas asociadas a la Administración.
- El profesional en administración: habilidades, conocimientos y posibles enfoques laborales y profesionales.
- Distintos tipos de organizaciones.
- La metodología de sistemas para el análisis de una organización.
- La organización y sus procesos.
- La evolución de los sistemas de comunicación.
- Pensamiento sistémico y el pensamiento complejo.
- Escuelas Clásicas en Administración.
- La teoría de la burocracia. La complementación de otras escuelas funcional-estructuralistas.
- La teoría de la organización y los cambios de enfoque generados por Herbert Simon.
- El Enfoque del Comportamiento Organizacional, teoría del Desarrollo Organizacional, Teoría Situacional.
- La comunicación en las organizaciones.
- El diseño organizacional. Concepto de organigrama y aplicación.
- Definición de visión, misión, objetivos, metas, políticas, estrategias, proyectos, planes y programas.
- Evolución del concepto de Planeamiento.
- Administración Estratégica: conceptos principales.
- Evolución del concepto de "Estrategia" hacia fines del siglo XX y primeras décadas del siglo XXI.
- Cultura organizacional.
- Liderazgo y cultura organizacional.
- Configuraciones estructurales.
- Creatividad e innovación organizacional.
- Administración y toma de decisiones.
- Ética en las organizaciones.
- La innovación como competencia en las organizaciones.
- La actitud emprendedora y la orientación al cliente en las organizaciones.
- La resolución de conflictos y la negociación en las organizaciones.
- Las nuevas tecnologías y la Administración.
- La sustentabilidad y la Administración.
- Globalización y Administración.
- Nuevas configuraciones organizacionales. Las comunicaciones virtuales, la conectividad y las organizaciones virtuales.

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.