



Universidad Nacional de
Mar del Plata

AÑO:	2026 - 1er. Cuatrimestre
------	--------------------------

1- Datos de la asignatura

Nombre	PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN
--------	------------------------------

Código	104
--------	-----

Tipo (Marque con una X)

Nivel (Marque con unaX)

Obligatoria	X

Grado	X

Área curricular a la que pertenece	Administración
------------------------------------	----------------

Carrera/s	Contador Público - Licenciatura en Administración - Licenciatura en Economía - Profesorado Universitario en Economía - Tecnicatura Universitaria en Periodismo Digital - Tecnicatura Universitaria en Comercialización
-----------	--

Ciclo o año de ubicación en la carrera/s	Ciclo Básico - Primer Año - Primer Cuatrimestre (*)
--	---

(*) La asignatura se dicta en ambos cuatrimestres (en el segundo cuatrimestre, para las otras cuatro carreras: Lic. En Turismo, Tecn. Univ. En Turismo, Tecn. En Comercio Exterior y Tecn. Univ. Contable)

Carga horaria asignada en el Plan de Estudios:

Total	96
Semanal	6

Distribución de la carga horaria (semanal) de los estudiantes:

Teóricas	Prácticas	Teórico - prácticas
-	-	6

Las horas teóricas y prácticas serán a través de la modalidad no presencial sincrónica/asincrónica y las horas teórico-prácticas serán presenciales

Relación docente - estudiantes (1er. Cuatrimestre):

Cantidad estimada de estudiantes inscriptos	Cantidad de docentes		Cantidad de comisiones		
	Profesores	Auxiliares	Teóricas	Prácticas	Teórico-Prácticas
1000	7	15			14

2- Composición del equipo docente:

Nº	Nombre y Apellido	Título/s
1.	Daniel Guzmán	Lic. en Administración
2.	Mariana Arraigada	Doctora, Magíster, CP - LA
3.	Mariano Pascual ¹	Especialista, CP - LA
4.	Jésica Teyseyre	Magíster, CP - LA
5.	Noelia Anahí García	Doctora, LA, Lic. en Sist. Inf. de las Org.
6.	Aimé Ferreyra	CP - LA
7.	Carolina Colantonio	Especialista, CP - LA
8.	María Fernanda Dematteis	Especialista, Contadora Pública
9.	Fabián Delicio	Magíster, Especialista, CP - LA
10.	María Florencia Lenzetti	CP - LA
11.	Estefanía Casado ²	Lic. en Administración
12.	Patricia Mantek ³	Especialista, LA
13.	Érica Seyler	CP - LA
14.	Santiago Borgna	Lic. en Administración
15.	Mercedes Inda	Lic. en Administración
16.	Juan Pablo Fratuzzo ⁴	Lic. en Economía
17.	Gabriel González	CP - LA
18.	Natalia Torres	CP - LA
19.	Javier Mateos	CP - LA
20.	Florencia Mussano	Lic. en Administración
21.	Maia Rabin	Lic. en Administración
22.	Martín Moyano	Lic. en Administración
23.	Agustina Elischer	Estudiante de LA
24.	Melina Alfaro	Estudiante de LA
25.	Evelyn Marchetti	Estudiante de LA

Colantonio, Torres y Mateos, docentes con 2 comisiones a cargo.

¹ No afectado a la asignatura

² Con licencia con goce de haberes por maternidad

³ Con licencia sin goce de haberes a partir 01/04/26

⁴ Con licencia sin goce de haberes a partir del 01/04/26

Nº	Cargo								Dedicación			Carácter			Cantidad de horas semanales dedicadas a: (*)				
	T	As	Adj	JTP	A1	A2	Ad	B e c	E	P	S	Reg.	Int	Otros	Docencia		Investig.	Ext	Gest.
															Frente a alumnos	Totales			
1.	X										X	X			3	10			
2.			X							X	X		X		3	10	20		
3.			X								X	X			-	-			
4.			X								X	X			3	10			
5.			X								X	X			3	10			
6.			X								X	X			3	10			
7.			X								X		X		3	10			
8.				X							X	X			3	10			
9.				X							X	X			3	10			
10.				X							X		X		3	10			
11.				X							X			X	3	10			
12.					X						X	X			3	10			
13.					X						X	X			3	10			
14.					X						X	X			3	10			
15.					X						X	X			3	10			
16.					X						X	X			-	-			
17.					X						X	X			3	10			
18.					X						X			X	3	10			
19.					X						X			X	3	10			
20.					X						X			X	3	10			
21.					X						X			X	3	10			
22.					X						X			X	3	10			
23.						X					X			X	3	10			
24.						X					X			X	3	10			
25.							X				X			X	3	10			

(*) La suma de las horas Totales + Investig. + Ext. + Gest. no puede superar la asignación horaria del cargo docente.

3. Plan de Trabajo del Equipo Docente

Consideraciones previas:

De acuerdo al Plan de Estudios vigente y aprobado por las respectivas Ordenanzas de Consejo Superior, para las diversas carreras ofrecidas por la FCEyS, la asignatura Principios de Administración, debe alcanzar los siguientes objetivos generales:

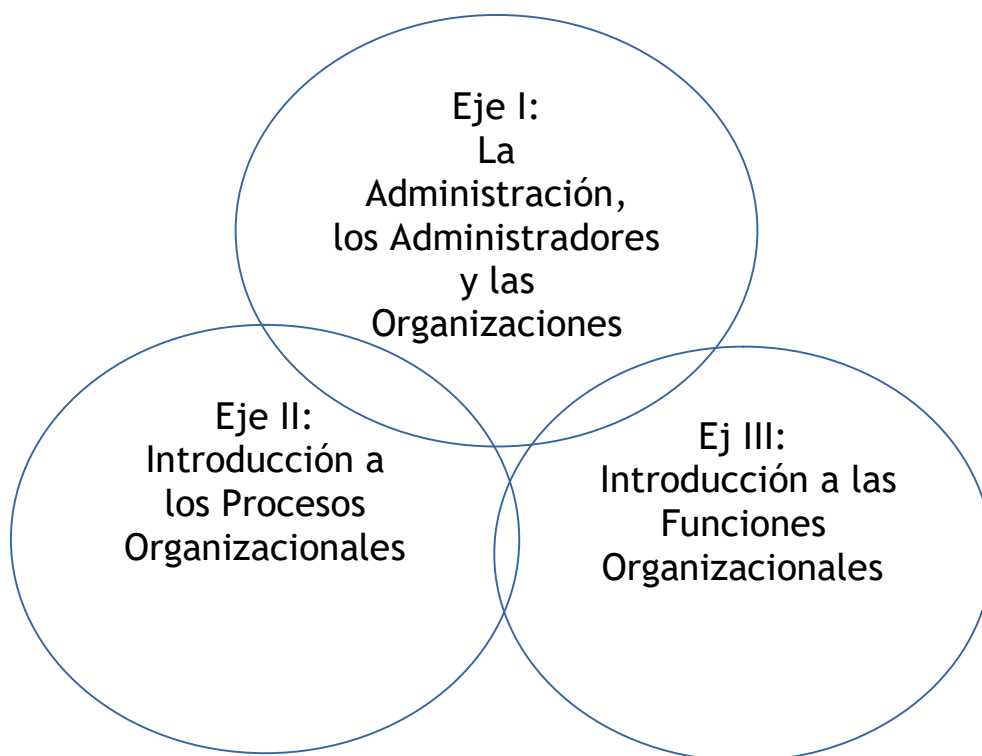
1. *Comprender qué son y cómo se generan los procesos en las organizaciones.*
2. *Familiarizarse con las funciones básicas del quehacer administrativo. Introducirse en la dinámica de los procesos administrativos.*

Contenidos Mínimos:

1. La Administración y los administradores: Caracterización, aspectos epistemológicos. Perspectivas: enfoques y modelos. Trabajo directivo y operativo.
2. La Organizaciones: Conceptualización y caracterización. Análisis contextual. Tipología.
3. Los Procesos Administrativos: comunicación, decisión, influencia, autoridad y poder. Liderazgo y trabajo en equipo. Motivación y conflicto.
4. Las Funciones Organizacionales Básicas: nociones de Planeamiento, Estructuración y Control. Planeamiento. La estructura organizacional. Los procesos de cambio. Áreas funcionales de la empresa: conceptos generales de recursos humanos, comercialización y producción.

En función de estos objetivos y contenidos mínimos se realiza esta propuesta de Plan de Trabajo Docente organizando los contenidos en tres ejes temáticos.

Principios de Administración



1. Objetivos de la asignatura.

OBJETIVOS GENERALES:

- Valorar el rol de la administración, de las organizaciones y del administrador en la sociedad actual.
- Comprender la importancia de las funciones y procesos organizacionales para lograr la función social de las organizaciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS POR EJE:

Eje I: LA ADMINISTRACIÓN, LOS ADMINISTRADORES y LAS ORGANIZACIONES

Unidad 1: La Administración y los Administradores	Unidad 2: Las Organizaciones
1.1. Reconocer los aportes de la administración y de los administradores en la sociedad actual. 1.2. Describir y ejemplificar las funciones, habilidades y los roles de los administradores en su trabajo directivo. 1.3. Reconocer los aportes de los diferentes enfoques sobre el estudio de la administración.	2.1. Describir, caracterizar y clasificar a las organizaciones y las influencias de su entorno (ambiente). 2.2. Reconocer los aportes de las organizaciones socialmente responsables y ejemplificar decisiones de responsabilidad social en las organizaciones.

Eje II: INTRODUCCIÓN A LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES

Unidad 3: Proceso de Decisión	Unidad 4: Procesos de Comunicación	Unidad 5: Influencia y Liderazgo	Unidad 6: Motivación, Cambio y Trabajo en Equipo	Unidad 7: Proceso de Conflicto
3.1. Caracterizar y ejemplificar el proceso racional de toma de decisiones. 3.2. Distinguir y caracterizar decisiones programadas y decisiones no programadas 3.3. Reconocer y caracterizar los modelos de toma de decisiones en Administración.	4.1. Describir la comunicación organizacional efectiva, las funciones de la comunicación y los tipos de comunicación organizacional. 4.2. Caracterizar y reconocer el proceso de comunicación y significación y las potenciales barreras existentes. 4.3. Caracterizar las redes de comunicación formal.	5.1. Comprender, explicar y ejemplificar los procesos de influencia social a través de sus elementos 5.2. Comprender cómo funciona el proceso de liderazgo reconociendo los aportes de las principales teorías del liderazgo para la gestión de las organizaciones.	6.1. Caracterizar el proceso de motivación laboral, reconociendo los principales aspectos influyentes. 6.2. Reconocer, clasificar y ejemplificar grupos y equipos 6.3. Describir y ejemplificar cómo se desarrollan los procesos de cambio en las organizaciones.	7.1. Describir los diferentes tipos de conflictos que se presentan en una organización y ejemplificar posibles soluciones. 7.2. Reconocer las condiciones antecedentes que favorecen el desarrollo de conflictos.

--	--	--	--	--

Eje III: INTRODUCCIÓN A LAS FUNCIONES ORGANIZACIONALES

Unidad 8: Función de Planeamiento	Unidad 9: Función de Estructuración	Unidad 10: Función de Control
8.1. Describir, caracterizar, diferenciar y ejemplificar los diferentes tipos de planes. 8.2 Describir y ejemplificar el proceso de planeamiento y su importancia.	9.1. Describir y ejemplificar la función de organizar y sus propósitos. 9.2. Describir y ejemplificar cada uno de los factores (parámetros) que considera un administrador para el diseño de una estructura. 9.3. Describir las áreas funcionales de una organización.	10.1. Describir y ejemplificar el proceso de control, sus prerequisites y los tipos de control existentes. 10.2. Describir y ejemplificar el control como sistema. 10.3. Describir los requisitos de los controles eficaces 10.4. Comprender cómo se relacionan las funciones organizacionales.

2. Enunciación de la totalidad de los contenidos a desarrollar en la asignatura.

EJE I: LA ADMINISTRACIÓN, LOS ADMINISTRADORES y LAS ORGANIZACIONES.

Unidad 1: La Administración y los Administradores

- I. Administración: concepto, importancia. Eficiencia y eficacia.
- II. Los administradores: concepto y niveles gerenciales. Funciones del administrador: planeamiento, organización, dirección y control. Roles o funciones directivas: interpersonales, informativos, de decisión. Habilidades del administrador: técnicas, humanas, conceptuales, otras habilidades importantes. El trabajo directivo: características y diferencias con el trabajo operativo. Transformación del trabajo directivo: enfoque en el cliente, la tecnología, las redes sociales, la innovación, el empleado y la sustentabilidad.
- III. Administración de la Diversidad: concepto, importancia. Tipos.
- IV. Enfoques o modelos administrativos: clásico, conductual, cuantitativo y contemporáneo.
- V. Aspectos epistemológicos de la Administración: ¿ciencia, técnica o arte?

Unidad 2: Las Organizaciones

- I. Las Organizaciones: concepto, caracterización.
- II. Tipología: clasificación de organizaciones según R. Mayntz. Criterios de clasificación. Características de cada tipo.
- III. El entorno: importancia. Análisis contextual o ambiental: elementos de acción directa (grupos de interés externos e internos) y elementos de acción indirecta (variables económicas, políticas, etc.).
- VI. Responsabilidad o compromiso social de las organizaciones: enfoque de P. Drucker (de la responsabilidad social del empresario a la responsabilidad social por los problemas e influencias sociales) y el enfoque de B. Kliksberg sobre la RSE. Características de ambos enfoques.

EJE II: INTRODUCCIÓN A LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES.

Unidad 3: Proceso de Decisión

- I. Decisión: concepto. Decisiones programadas y no programadas: concepto, características, diferencias.
- II. El proceso decisorio: etapas.
- III. La racionalidad en la toma de decisiones: concepto. Modelos para la toma de decisiones: Modelo Clásico y Modelo Administrativo. Características de cada modelo.

Unidad 4: Proceso de Comunicación

- I. Comunicación: concepto, funciones.
- II. Proceso de comunicación y significación: elementos.
- III. Comunicación interpersonal: métodos, barreras, superación de barreras.
- IV. Comunicación organizacional: formal e informal. Comunicación formal: flujos, características de las redes.

Unidad 5: Procesos de Influencia y Liderazgo

- I. Influencia: concepto, proceso, métodos según Scott y Mitchell. Autoridad y legitimidad: fuentes de legitimación de la autoridad. Conceptos de autoridad y poder: análisis de Nisbet. Métodos de influencia según Simon. Área de aceptación de la autoridad.
- II. Liderazgo: concepto. Principio fundamental del liderazgo. Evolución de las teorías sobre liderazgo: teoría de los rasgos, teorías del comportamiento (estilos de liderazgo basado en el uso de la autoridad), enfoque situacional (teoría de Fiedler), teorías contemporáneas (liderazgo transformacional). Liderazgo incluyente.

Unidad 6: Procesos de Motivación, Cambio y Trabajo en Equipo

- I. Motivación: concepto. Motivación Laboral: concepto, impacto. Aspectos motivadores del trabajo: del entorno laboral y del contenido del trabajo.
- II. Los cambios organizacionales y el agente de cambio. Motivación. Factores externos e internos que propician el cambio. Áreas de cambio: estrategia, estructura, tecnología, personal.
- III. Grupo: concepto, etapas en el desarrollo de un grupo. Equipos de trabajo: concepto y tipos. Diferencias entre grupo y equipo.

Unidad 7: Proceso de Conflicto

- I. Conflicto intraindividual: concepto, tipos, características y resolución. Condiciones que generan la aparición de conflictos intraindividuales.
- II. Conflicto interactivo: concepto, niveles, tipos, características y resolución. Condiciones que generan la aparición de conflictos interactivos. Efectos del conflicto interactivo.

EJE III: INTRODUCCIÓN A LAS FUNCIONES ORGANIZACIONALES

Unidad 8: Función de Planeación

- I. Concepto del Planeación. Tipos de planes. Misión o propósito. Objetivos. Estrategias. Políticas. Procedimientos. Reglas. Programas. Presupuestos.
- II. Pasos del planeamiento. Oportunidades. Objetivos. Determinación, evaluación y selección de cursos de acción. Planes derivados.
- III. Proceso de planeamiento. Período. Horizonte. Coordinación de planes.

Unidad 9: Función de Estructuración

- I. Organización formal e informal. Proceso lógico de estructuración: etapas. Propósitos de la función de organizar. Elementos del diseño de la estructura organizacional y su perspectiva actual. Especialización del trabajo. Agrupamiento de puestos de trabajo: criterios de departamentalización. Cadena de mando, autoridad de línea, autoridad de personal, responsabilidad y unidad de mando. Tramo de control y su relación con el número de niveles. Centralización y descentralización, factores que afectan su uso. Formalización. Modelos o estructuras mecanicistas-burocráticas y orgánicas.
- II. Áreas funcionales básicas: recursos humanos, comercialización y operaciones.

Unidad 10: Función de Control

- I. Control: concepto, proceso. Tipos de control. Prerrequisitos y requisitos de control.
- II. Elementos del sistema de control.
- III. Relación entre funciones organizacionales.

3. Bibliografía (básica y complementaria).

EJE I: LA ADMINISTRACIÓN, EL ADMINISTRADOR Y LAS ORGANIZACIONES

Bibliografía básica:

Unidad 1: La Administración y los Administradores

Robbins, S. y Coulter, M. "Administración". 13ª Edición. Ed. Pearson. 2018. Cap.1 y Módulo sobre la Historia de la Administración

Robbins, S. y Coulter, M. "Administración". 13ª Edición. Ed. Pearson. 2018. Cap.5 (puntos 5.1 y 5.3)

Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice, M. "Administración, una perspectiva global y empresarial". Ed. Mc.Graw Hill. 2012. Cap.1 (pág. 3-6 y pág.15)

Ficha de cátedra, Lic. Carlos Grassi, "El Trabajo Directivo".

Unidad 2: Las Organizaciones

Robbins, S. y Coulter, M. "Administración". 13ª Edición. Ed. Pearson. 2018. Cap.1 (pág.4-6)

U1: Etzioni, Amitai: Organizaciones Modernas. Ed. UTHEA, 1975. Cap. 1

Mayntz, Renate: Sociología de la Organización. De. Alianza, Madrid. Cap. 1.

Stoner, J. Freeman, R. y Gilbert Jr. D. "Administración". Ed. Prentice Hall, 1996. Cap.3

Drucker, P.: La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Prácticas. Ed. El Ateneo, 1976. Cap. 25 y 26

Klikberg, B.: Cómo enfrentar la pobreza y la desigualdad. Biblioteca B.Klikberg. UNESCO. 2012. Informe Klikberg IV. <https://youtu.be/fzAnsCRDgLE>

EJE I:

Bibliografía complementaria:

U1: Chiavenato, I.: Introducción a la Teoría General de la Administración, 7ª Ed. Cap. 1.

U1: Mintzberg, Henry: El Trabajo Directivo. Harvard Business Review. Ed. Deusto.

U1: Drucker, Peter: La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Prácticas. Ed. El Ateneo, 1976. Cap. 2.

U1: Franco, J. y de Mendoca, A.: Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones, Ed. Pearson, 2008, Cap. 2.

U1: Etzioni, Amitai: Organizaciones Modernas. Ed. UTHEA, 1975. Cap. 1 - 2

U1: Llano Cifuentes, Carlos: El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa, 1990. Cuaderno 009. <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/3620/1/Cuaderno009.pdf>

U1: Bunge, Mario: Status epistemológico de la Administración. Rev. Administración de Empresas. Tomo XI pag. 1145.

U1: Hermida, Jorge: Ciencia de la Administración. Ed. Contabilidad Moderna. Cap.1

U1: Drucker, Peter: Las Nuevas Realidades. Ed. Sudamericana. 1990. Cap.15

U1: Klikberg, B.: El Pensamiento Organizativo del Taylorismo a la Moderna Teoría de la Organización. Ed. Depalma, 1971. Cap. 3.

U1: TED. Vernā Myers: ¿Cómo superar nuestros prejuicios? Caminen con valentía hacia ellos <https://www.youtube.com/watch?v=uYyvbglNZkQ>

U2: Klikberg, B. Responsabilidad Social Empresarial: ¿Moda o Demanda Social? (Los límites de la RSE, Ed. AEDEM).

U2: Robbins, S. y Coulter, M. "Administración". 13ª Edición. Ed. Pearson. 2018. Cap.6

U2: RSE <https://www.youtube.com/watch?v=cOwFJVMkhv4>

EJE II: INTRODUCCIÓN A LOS PROCESOS y FUNCIONES ORGANIZACIONALES.

Bibliografía básica:

Unidad 3: Proceso de Decisión

Jones, G.-George, J.: Administración Contemporánea. 6º Ed. Ed. Mc.Graw Hill. 2019. Cap.7.

Robbins, S. y Coulter, M. "Administración". 13ª Edición. Ed. Pearson. 2018. Cap.2

Unidad 4: Proceso de Comunicación

Robbins, S. y Coulter, M. "Administración". 13ª. Edición. Ed. Pearson. 2018. Cap.14
Etkin, Jorge: Gobierno, Política y Gerencia, Prentice Hall, 2002. Cap. 12
Ficha de Cátedra: "Aspectos subjetivos de la comunicación en las organizaciones". 2024

Unidad 5: Proceso de Influencia y Liderazgo

Scott y Mitchell: Sociología de la Organización. Ed. El Ateneo, 1976. Cap. 11
Simon, Herbert: El Comportamiento Administrativo. Ed. Errepar, 2012. Cap. 7
Robbins, S. y Coulter, M. "Administración". 13ª Edición. Ed. Pearson. 2018. Cap.17.

Unidad 6: Proceso de Motivación, Cambio y Trabajo en Equipo

Salanova, M. - Hontangas, P. - Peiró, J.M.: Motivación Laboral (Cap.6 del Tratado de Psicología del Trabajo).
Robbins, S. y Coulter, M. "Administración". 12ª. Edición. Ed. Pearson. 2014. Cap.7 y 13.
J. Teyseyre, Ficha de Cátedra "Equipos de Trabajo en las Organizaciones"

Unidad 7: Proceso de Conflicto

March y Simon: Teoría de la Organización, Ed. Ariel, 1969. Cap.5
Chiavenato, I.: Comportamiento Organizacional. 2º Ed. Ed. Mc.Graw Hill, 2009. Cap.13

EJE II:

Bibliografía complementaria

U3: Simon, Herbert: El Comportamiento Administrativo. Ed. Errepar, 2012. Cap. 1,3,5.
U3: Simon, Herbert: La Nueva Ciencia de la Dirección Gerencial. Ed. El Ateneo, 1984. Cap. 2.
U3: Koontz, Weihrich y Cannice: Administración. Una Perspectiva Global. Ed. McGraw Hill, 2008. Cap. 6.

U4: Stoner, Freeman y Gilbert: Administración. Ed. Prentice Hall, 1996. Cap. 18.
U4: Simon, Herbert: El Comportamiento Administrativo. Ed. Errepar, 2012. Cap. 8.
U4: Scott y Mitchell: Sociología de la Organización. Ed. El Ateneo, 1976. Cap. 7.
U4: Koontz, Weihrich y Cannice: Administración. Una Perspectiva Global. Ed. McGraw Hill, 2008. Cap. 17.
U4: Hutt Herrera, H.: "Las redes sociales, una nueva herramienta de difusión", 2012
<file:///C:/Users/sec.coordinacion/Downloads/Dialnet-LasRedesSociales-4796327.pdf>

U5:Hitt, M.- Black, J.M.-Porter, L.: "Administración", 9ª Edición. Ed. Pearson. Cap. 12
U5: Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice, M. "Administración, una perspectiva global y empresarial". Ed.Mc.Graw Hill. 2008. Cap.15
U5: Stoner J., Freeman R. y Gilbert Jr.: Administración. Ed. Prentice Hall, 1996. Cap. 17
U5: Liderazgo incluyente.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/DNoticias/2018/Liderazgo-Incluyente-Entrevista-Terri-Cooper.pdf>

U7: March y Simon: Teoría de la Organización, Ed. Ariel, 1969. Cap. 3-4.

EJE III: INTRODUCCIÓN A LAS FUNCIONES ORGANIZACIONALES

Unidad 7: Función de Planeamiento

Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice, M. "Administración, una perspectiva global y empresarial". Ed.Mc.Graw Hill. 14ª Ed. 2012. Cap.4

Unidad 8: Función de Estructuración

Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice, M. "Administración, una perspectiva global y empresarial". Ed.Mc.Graw Hill. 14ª Ed. 2012. Cap.7 (pág.200-202)
Robbins, S. y Coulter, M. "Administración". 12ª. Edición. Ed. Pearson. 2014. Cap. 11.
Paolini, Norma. "El Proceso Administrativo y las Áreas Funcionales", 1ª Edición. Ed. Haber. Cap.8

Unidad 9: Función de Control

Ficha de Cátedra. Mg. G. Solchaga. "Control". 2020.

EJE III:

Bibliografía complementaria

U7: Drucker, Peter: La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Prácticas. Ed. El Ateneo, 1976. Cap. 34.

U7: Robbins y Coulter. "Administración", 10ª Edición. Ed. Pearson. Cap.7

U7: Ackoff, Russell: Planificación de la empresa del Futuro. Ed. Limusa, 1989. Cap. 3.

U8: Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice, M. "Administración, una perspectiva global y empresarial". Ed. Mc.Graw Hill. 2008. Cap. 8, 9, 11, 16, 20.

U8: Hermida, Jorge: Teoría de la Estructura Organizacional. Ed. El Coloquio. Cap. 4.

U8: Mintzberg, Henry: Diseño de Organizaciones Eficientes. Ed. El Ateneo, 1991. Cap. 1.

U8: Aproximación a las Ciencias Económicas y Sociales, Módulo Virtual, Eje Administración, 2020. Cap. Áreas Funcionales

U8: Robbins, S. y Coulter, M. "Administración". 12ª. Edición. Ed. Pearson. 2014. Cap.10, 12 y 13.

U8: Carro Paz, R. - G. Gómez, D.: El Sistema de Producción y Operaciones

http://nulan.mdp.edu.ar/1606/1/01_sistema_de_produccion.pdf

U8: Lambín, J.J. - Gallucci, C. - Sicurello, C.: Dirección de Marketing, Ed. Mc. Graw Hill, 2009.

U8: Schroeder y otros. "Administración de Operaciones". 5ª Edición. Ed. Mc.Graw Hill, 2011. Cap.1

U9: Koontz, Weihrich y Cannice: Administración. Una Perspectiva Global. Ed. McGraw-Hill, 2012. Cap. 20 y 21.

U9: Newman, William: Programación, Organización y Control. Ed. Deusto, 1974. Cap. 25 - 26.

U9: Johnson, Kast y Rosenzweig, Teoría, Integración y Administración de Sistemas. Ed. Limusa. 1970

4. Descripción de Actividades de aprendizaje:

Esta asignatura se cursa en el primer cuatrimestre del primer año de la carrera. Recibimos estudiantes que inician un nuevo recorrido en su formación educativa e integral.

Cada "nuevo" curso es un desafío para intentar despertar "pasiones" o "intereses" que fortalezcan esas vocaciones sociales transformadoras de nuestra sociedad. Para "involucrarla/os" en la temática de la Administración...

Así, procuraremos aproximar a los estudiantes a la problemática de las organizaciones, a través de diferentes estrategias didácticas, con el fin de descubrir la importancia de la administración de las organizaciones con las cuales interactúan en su vida cotidiana. Recuperar historias, describir teorías, compartir ideas, reflexionar sobre valores, presentar y aplicar instrumentos... para que puedan descubrir cómo la gestión de esas organizaciones impacta en el desarrollo de nuestra comunidad.

"El lugar donde se encuentran los alumnos en un momento dado, influye en lo que experimentan, en sus sentimientos y sus formas de pensar... El aprendizaje situado considera que la ubicación puede ser un detonante para el aprendizaje y una parte activa del cómo aprenden las personas. Es un enfoque que implica la búsqueda de oportunidades de aprendizaje dentro de una comunidad local y el uso del entorno natural para inspirar a los alumnos..." (Pedagogía Innovadora, The Open University, 2019).

La aproximación de los contenidos será abordada de forma gradual, de lo general a lo particular y, fundamentalmente, a partir de aquello que fuera "significativo" para el estudiante. En el marco de lo planteado por Ausubel respecto del aprendizaje significativo, se presentarán estrategias para abordar los "nuevos" saberes de forma tal que los estudiantes puedan relacionar el nuevo conocimiento con sus saberes previos y, al mismo tiempo, tratar de despertar un interés del que estudia por aprender ese saber.

Finalmente, al ser esta asignatura la introductoria en la esfera del saber de la Administración, se procurará que la enseñanza de los contenidos específicos auspicien la construcción de significados (Coll), gracias a la relación existente entre lo "conocido" y

lo “nuevo a ser conocido” (en las asignaturas correlativas dentro del Plan de Estudios, fundamentalmente Funciones Organizacionales).

La tarea del docente, entonces, debería estar orientada a facilitar el aprendizaje de los contenidos propios de la asignatura, apoyado en diferentes estrategias didácticas, enriquecidas por el uso de TICs, que incentiven esos “intereses” por aprender y que motiven a fortalecer su vocación como ‘motor’ de cambio (sobre la base de las premisas antes enunciadas).

Se procurará favorecer la transferencia de los conocimientos a la práctica (en la identificación de situación problemáticas y sus posibles soluciones).

Por otro lado, nos planteamos distintas jerarquías respecto del logro de objetivos de aprendizaje. Algunos, referidos al logro de habilidades críticas más relacionadas con el saber teórico tales como reconocer, identificar, describir, caracterizar, explicar, diferenciar; y otras, relacionadas con saberes más orientadas a la praxis del administrador (tales como el ejemplificar).

En función de este reconocimiento, se planificó el desarrollo de clases teórico-prácticas. En ellas, los profesores explicarán los contenidos de cada unidad a través de presentaciones didácticas mediadas por la tecnología. En las presentaciones cada docente recorrerá los distintos temas, basados en la bibliografía propuesta y en la aplicación a casos o situaciones problemáticas de las organizaciones.

En el caso de los docentes auxiliares se buscará priorizar el reconocer, identificar, aplicar o ejemplificar los contenidos descriptos en las presentaciones teóricas a partir de cuestionarios prácticos de autoevaluación (asincrónicos) y otras actividades prácticas presenciales sincrónicas a desarrollar a partir de la Guía de Actividades Prácticas de la asignatura en donde se recuperen saberes teóricos para dar respuesta a las temáticas planteadas.

Estos encuentros teórico-prácticos, buscan que los estudiantes puedan visualizar la relación entre lo teórico y el mundo “real”, y en donde, también, puedan “descubrir” que puedan verse involucrados en la identificación y ejemplificación de solución a situaciones problemáticas (que requiere de conocimientos teóricos, instrumentos, prácticas y valores).

Algunas de las actividades de aprendizaje que se podrán proponer son:

- a) Análisis de casos (AC), para poder precisar cómo se resolverían determinadas situaciones problemáticas. Algunos de ellos serán de integración de contenidos.
- b) Ejercicios de resolución de problemas (ERP), para poder predecir lo que acontecerá en una situación dada si se modifican determinados factores que la definen.
- c) Líderes en Acción (LAC): compartir vivencias o experiencias del testimonio de administradores o profesionales, líderes de diferentes organizaciones, con el de aproximar a los estudiantes a la problemática real de las organizaciones.
- d) Tutoriales con guías de lectura (TL) en las que se oriente en la lectura de la bibliografía que resultare más compleja y una serie de consignas prácticas para que puedan transferir lo leído/aprendido a una situación real.
- e) Exposición oral de trabajos grupales (EOTG), previamente compartidos en el campus virtual de la FCEyS. Se distribuirán a cada grupo distintos temas para que puedan ser investigados y sintetizados. Luego serán publicados en el Campus Virtual donde un grupo realizará la revisión de lo compartido. Finalmente, un tercer grupo expondrá este tema de modo oral con alguna crítica al respecto. A través de esta dinámica se pretende:

- Desarrollar la capacidad de comprensión de textos bibliográficos y la de sintetizar.
 - Desarrollar la capacidad crítica constructiva sobre lo realizado por otros pares.
 - Desarrollar la expresión oral para exponer conceptos.
 - Realizar un análisis crítico sobre los conceptos aprendidos.
- f) Autoevaluaciones virtuales (AV) sobre contenidos enseñados para medir los aprendizajes.
- g) Trabajos de investigación o de Campo grupales (TCG) con una guía de desarrollo, para integrar contenidos referidos a la administración de organizaciones.
- h) Observación de películas-series-material audiovisual de la asignatura (OPS), para realizar un análisis teórico-práctico sobre los contenidos de la asignatura.

5. Cronograma de clases presenciales: fecha, día, N° de clase, docente a cargo de la clase, contenidos (temas), objetivos y observaciones. También se agregan las fechas de Actividades Académicas de Acompañamiento.

Las fechas de parciales quedan sujetas al cronograma que establezca la Secretaría Académica.

La carga horaria de 6 horas fue dividida en dos encuentros de 1.5 horas (una hora y treinta minutos) y un encuentro de 2 (dos) horas para las clases prácticas. Se complementa con actividades asincrónicas previstas para cada unidad.

CRONOGRAMA PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN - PRIMER CUATRIMESTRE 2026						
FECHA	Día	N° CLASE	Docente a cargo	TEMAS	CONTENIDOS	OBSERVACIONES
16-mar	Lunes	1	T	Presentación - La Administración	1.I	
18-mar	Miércoles	2	T	Funciones y Roles del Administrador	1.II	
19-mar	Jueves	3	P	Funciones y Roles del Administrador	1.II	
23-mar	Lunes			FERIADO NACIONAL		
25-mar	Miércoles	4	T	Habilidades, Trabajo Directivo, Adm.diversidad	1.II a 1.III	
25-mar	Miércoles	5	T	Enfoques o Modelos. Status Epistemológico.	1.IV a 1.V	Cuestionario Autoev. Asincrónico
26-mar	Jueves	6	P	Habilidades, Trabajo Directivo, Adm.diversidad	1.II a 1.III	
30-mar	Lunes	7	T	Org. Clasif. de Org. Análisis Contextual.	2.I a 2.III	Elementos del Contexto. Asincrónico
1-abr	Miércoles	8	T	RSE	2.IV	RSE. Kliksberg. Asincrónico.
2-abr	Jueves			FERIADO NACIONAL		
6-abr	Lunes	9	P	Org. Clasif. de Org. Análisis Contextual.	2.I a 2.III	
8-abr	Miércoles	10	T	Decisión	3.I. a 3.III	Decisiones prog. y no prog. Asincrónico
9-abr	Jueves	11	P	RSE	2.IV	
10-abr	Viernes		T/P	Unidades 1 a 2		Acompañamiento
13-abr	Lunes	12	P	Decisión	3.I. a 3.III	
15-abr	Miércoles	13	T	Funciones y Proceso de Comunicación.	4.I a 4.II	
16-abr	Jueves			INACTIVIDAD ACADÉMICA		
20-abr	Lunes	14	P	Funciones y Proceso de Comunicación.	4.I a 4.II	
22-abr	Miércoles	15	T	Barreras. Comunicac. Org.	4.III a 4.IV	Comunicación formal: roles, redes. Asincrónico
23-abr	Jueves	16	P	Barreras. Comunicac. Org.	4.III a 4.IV	
27-abr	Lunes	17	P	Unidades 1 a 4	1.I a 4.IV	
29-abr	Miércoles	18	T	Influencia	5.I	Autoridad y poder. Asincrónico
30-abr	Jueves	19	P	Influencia	5.I	
30-abr	Jueves		T/P	Unidades 1 a 5.1		Acompañamiento
2-may	Sábado			PRIMER PARCIAL - Unidades 1 a 5.1		
4-may	Lunes	20	T	Liderazgo	5.II	
6-may	Miércoles	21	T	Motivación - Cambio	6.I a 6.II	
7-may	Jueves	22	P	Liderazgo	5.II	
11-may	Lunes	23	P	Motivación - Cambio	6.I a 6.II	
13-may	Miércoles	24	T	Equipo	6.III	
14-may	Jueves	25	P	Equipo	6.III	
18-may	Lunes	26	P	Unidades 5 a 6	5.II a 6.III	
20-may	Miércoles	27	T	Conflicto	7.I a 7.II	
21-may	Jueves	28	P	Conflicto	7.I a 7.II	
25-may	Lunes			FERIADO NACIONAL		
27-may	Miércoles	29	T	Planeación	8.I	
28-may	Jueves	30	P	Planeación	8.I	
28-may	Jueves		T/P	Unidades 1 a 5.1		Acompañamiento
30-may	Sábado			PRIMER RECUPERATORIO - Unidades 1 a 5.1		
1-jun	Lunes	31	T	Planeación	8.II a 8.III	
3-jun	Miércoles	32	T	Estructuración	9.I	
4-jun	Jueves	33	P	Planeación	8.II a 8.III	
8-jun	Lunes	34	P	Estructuración	9.I	
10-jun	Miércoles	35	T	Estructuración	9.I a 9.II	Áreas funcionales. Asincrónico.
11-jun	Jueves	36	P	Estructuración	9.I	
15-jun	Lunes			FERIADO NACIONAL		
17-jun	Miércoles	37	T	Control	10.I	
18-jun	Jueves	38	P	Estructuración	9.I a 9.II	
22-jun	Lunes	39	P	Unidades 6 a 9	6.I a 9.II	
24-jun	Miércoles	40	T	Control	10.II a 10.III	
25-jun	Jueves	41	P	Control	10.I a 10.III	
29-jun	Lunes		T/P	Unidades 5.2 a 10		Acompañamiento
2-jul	Jueves			SEGUNDO PARCIAL - Unidades 5.2 a 10		
16-jul	Jueves		T/P	Unidades 5.2 a 10		Acompañamiento
18-jul	Sábado			SEGUNDO RECUPERATORIO - Unidades 5.2 a 10		

6. Procesos de intervención pedagógica.

Explicación Doctrinaria: Se centrará en los aspectos medulares de los temas tratados. Se expresará la opinión de la cátedra, respetando las diferentes opiniones, procurando que los estudiantes puedan empezar a elaborar las propias a partir de problemáticas organizacionales.

Aprendizaje basado en problemas: Se procurará despertar la motivación y el interés de los estudiantes en la resolución de situaciones problemáticas que requieran la toma de decisiones en el ámbito organizacional para que puedan comprender qué conceptos/ideas deberían saber para poder resolverlos.

Análisis de Casos: Consistirá en el planteo, discusión y resolución de casos de actuación profesional, de manera que el estudiante pueda discernir y evaluar los criterios a aplicar. El estudiante asumirá la responsabilidad de tomar decisiones, acercándolo a la realidad con que deberá enfrentarse.

Presentaciones Multimodales (IA): Se propondrán otras estrategias para el aprendizaje de ciertos contenidos (simples), a través de este tipo de presentaciones elaboradas a partir de textos bibliográficos.

Tutoriales: Elaboración de guías de trabajo que los estudiantes deberán cumplimentar previamente al desarrollo de una clase.

Estrategias de integración de contenidos relevantes.

Para integrar los contenidos de la asignatura se han establecido diferentes cursos de acción.

Con el desarrollo por parte de los docentes de los contenidos programáticos más relevantes de la asignatura se procurará que puedan ir integrando gran parte de los conceptos propuestos en este PTD.

Con el desarrollo de los trabajos prácticos se integrarán los conceptos teóricos a las situaciones reales relacionados con el funcionamiento de las organizaciones.

Se propone, además, destinar clases específicas a la integración de contenidos (señaladas en el cronograma) con la finalidad revisar contenidos y demostrar la relación existente entre los mismos.

7. Evaluación

La evaluación forma parte del proceso de enseñanza y de aprendizaje. Desde esta perspectiva, la evaluación de los aprendizajes nos permite recopilar los resultados de la comprensión de saberes y, también, reflexionar sobre cómo hemos desarrollado el proceso de enseñanza y de aprendizaje.

Los objetivos descriptos son nuestro "faro" en el proceso de enseñanza en cuanto nos orientan a la búsqueda de descripciones, resolución de problemas, valoraciones, etc. Los contenidos presentados y su transferencia a la práctica nos deben permitir lograr esos objetivos. Las consignas de las actividades de aplicación (Guía de Actividades Prácticas) apuntan hacia ello. De este modo, la evaluación es una instancia más en la cual los estudiantes podrán demostrar cuánto han podido transferir, adecuadamente, a situaciones problemáticas reales y concretas los saberes teóricos desarrollados.

EN GENERAL:

Cada uno de los parciales será teórico-práctico en los cuales se consignarán los criterios de evaluación y los requisitos de aprobación. Incluirá los temas desarrollados en clase de las unidades a ser evaluadas.

Se respetarán el estilo de consignas aplicadas en las actividades de aprendizaje.

Las evaluaciones tendrán una duración máxima de dos (2) horas reloj en total.

La nota final se consignará en la evaluación de acuerdo a lo establecido en la normativa vigente.

PRIMER PARCIAL:

El primer parcial se referirá a los temas descriptos en las Unidades 1 a 5.I correspondientes a los siguientes temas: La Administración y los Administradores, las Organizaciones y los procesos de Decisión, Comunicación e Influencia. En caso de desaprobar o estar ausente deberán rendir una instancia de RECUPERATORIO.

SEGUNDO PARCIAL:

El segundo parcial se referirá a los temas desarrollados en las Unidades 5.II a 10 que corresponden a los procesos de Liderazgo, Motivación, Cambio, Trabajo en Equipo, Conflicto y las funciones de planeación, estructuración y control. En caso de desaprobar o estar ausente deberán rendir una instancia de RECUPERATORIO.

RECUPERATORIO:

Existirá la instancia de examen RECUPERATORIO para cada uno de los parciales y abarcará todos los temas de las actividades evaluatorias (según correspondan al primer o segundo parcial). La nota obtenida en el examen recuperatorio reemplazará a la nota del parcial correspondiente.

RÉGIMEN DE PROMOCIÓN

Promocionará la asignatura el estudiante que haya aprobado la totalidad de las evaluaciones parciales, logrando una nota promedio de seis (6) o más (debe sumar doce puntos como mínimo entre los dos parciales o sus respectivos recuperatorios)

EVALUACIÓN HABILITANTE:

Tendrá derecho a rendirla el alumno que haya aprobado una evaluación parcial o su respectivo recuperatorio.

Tendrá lugar en la primera fecha de examen final posterior a la finalización de la cursada, y abarcará los temas desarrollados del parcial no aprobado, sin consistir en un examen final de cursado. Le serán aplicables las normas referidas a las evaluaciones parciales.

EXAMEN FINAL DE CURSADO: estarán habilitados para rendir este tipo de examen final de cursado, que versará sobre todos los contenidos de la asignatura, los estudiantes que:

- Habiendo aprobado los parciales, no reúnan los requisitos exigidos por la normativa vigente para promocionar.
- Aprueben la evaluación habilitante.

Sobre la calificación:

En cada instancia evaluatoria se especificarán las condiciones de aprobación.

La nota final se consignará en la evaluación de acuerdo a lo establecido en la normativa vigente.

Se considerará una nota adicional de tipo cualitativa que evaluará el desempeño en las clases de práctica (NDP). El propósito es permitir la evaluación y seguimiento del trabajo de aplicación de los conceptos vistos en las clases teóricas.

Si bien la nota será de índole cualitativa y no se computará para el cálculo del promedio de las notas de los parciales, para el único caso en que a los y las estudiantes les falte 1 punto para promocionar la asignatura (es decir, que sumen 11 puntos entre ambos parciales y/o recuperatorios) podrá operar como compensatoria en caso de haber logrado una NDP con valoración MS (Muy satisfactorio). De esta forma se considerará el

punto faltante como cumplido (llegando a la sumatoria de 12 puntos), siendo la nota final de aprobación y promoción de la asignatura de 6 puntos. Se describirán, a los estudiantes, los criterios para acceder a la mencionada calificación (MS).

8. Asignación y distribución de tareas de cada uno de los integrantes del equipo docente.

Profesor Titular:

- Preparación y evaluación continua del Plan de Trabajo Docente (adaptándolos a los cambios del contexto respetando los contenidos mínimos de los planes de estudio vigentes).
- Definición de los objetivos de aprendizaje de los estudiantes (con la participación de los docentes de la asignatura).
- Definir la metodología pedagógica de la cursada, a partir de diferentes "insumos" tales como encuestas de opinión de docentes y estudiantes, rendimiento académico, etc.
- Planificación del material didáctico (importante tarea para poder lograr los objetivos previstos)
- Desarrollo de planes de formación del equipo docente referido a diversas temáticas de interés (referidas tanto a cuestiones pedagógico-didáctica como así también a contenidos específicos de la asignatura).
- Análisis, adecuación y determinación de la bibliografía (en relación a los tiempos de la cursada y otros variables contextuales)
- Identificación de temas actuales que puedan desarrollarse en la cursada de la asignatura.
- Planificación y dictado de clases teórico-prácticas.
- Confección, asistencia, corrección y calificación de pruebas parciales y finales.
- Coordinación de reuniones periódicas con los docentes de la asignatura (para evaluar el desarrollo del PTD).
- Supervisión del desarrollo de actividades de enseñanza y de aprendizaje.

Profesores Adjuntos:

- Proponer temas actuales y bibliografía que puedan incorporarse a la planificación.
- Planificación del desarrollo de las clases.
- Dictado de clases teórico-prácticas.
- Colaborar en la formación del equipo docente referido a nuevas temáticas.
- Elaboración, asistencia, corrección y calificación de pruebas parciales y finales.
- Coordinación de reuniones periódicas con los auxiliares docentes
- Supervisión de trabajos prácticos.
- Cumplir con las disposiciones de la Facultad referido a los temas administrativos de la cátedra.

Jefes de Trabajos Prácticos:

- Elaborar el cronograma de actividades prácticas a desarrollar por los estudiantes.
- Actualizar la guía de actividades prácticas.
- Facilitar el material bibliográfico necesario para el desarrollo de las actividades prácticas.
- Proponer temas actuales que puedan incorporarse a la planificación.
- Asistir a las reuniones de cátedra organizadas por el Profesor Titular.
- Elaborar, implementar y corregir las evaluaciones parciales.
- Asistir a las actividades evaluatorias.
- Confeccionar la lista de los alumnos aprobados, elevarla a División Alumnos, cargarla al sistema de gestión académica.
- Integrar la mesa de examen final.
- Establecer los vínculos de comunicación efectiva con los estudiantes.
- Coordinar las actividades y recursos a publicar en el Campus Virtual.

Auxiliares:

- Planificación del material didáctico.
- Proponer temas actuales que puedan incorporarse a la planificación.

- Asumir la responsabilidad del desarrollo de las actividades teórico-prácticas.
- Preparar y/o elaborar actividades prácticas.
- Corrección y calificación trabajos prácticos.
- Asistencia, corrección y calificación de pruebas parciales.
- Comprobación de asistencia de los estudiantes.
- Completar y resguardar la documentación de los estudiantes de su comisión.

9. Justificación

Adherimos a las consideraciones expresadas en el PTD presentado por el Lic. Carlos Grassi, en 2018, porque entendemos que esta propuesta se enmarca dentro de estos fundamentos.

Fundamentación de la Administración

Tomamos como base que la Administración nace con la humanidad y que por ello tiene un carácter universal, ya que interviene y aporta efectividad a los esfuerzos humanos y, por tal, es esencial para cualquier organismo social.

La aplicación de la Administración es garantía de una adecuada gestión para todo organismo social, precisamente porque estos dependen, ya sea directa o indirectamente, de ésta, debido que necesitan gestionar cuidadosamente los recursos humanos y materiales que poseen, para así obtener los fines perseguidos por dicha organización.

Una eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo de cualquier institución, para las cuales la posibilidad de ser efectivas es aplicando los principios y funciones que la Administración le brinda.

A través de la aplicación correcta de los Principios de Administración se contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar productos y servicios de calidad.

Por ello, encontramos que la Administración está en todas partes y resulta innegable su trascendencia en la vida del hombre. Toda organización necesita, como base, de la administración para poder desarrollarse y crecer en un entorno tan dinámico y complejo.

Con la organización de las instituciones modernas se produjeron cambios que determinaron la reorganización de las actividades en general y de gestión en particular en función de los impactos que generaron los cambios sociales y tecnológicos en las organizaciones y en su administración.

Dentro del actual modelo es necesario adaptar la estructura organizacional a las circunstancias cambiantes del contexto, por ello, se acuerda en la contingencia como argumento de que la eficacia y eficiencia no se alcanza desde una sola perspectiva, por el contrario de acuerdo con el diagnóstico situacional de las condiciones internas y externas se determina el diseño estructural y la forma de realizar la gestión.

Fundamentación de contenidos de la asignatura

Con esta base conceptual y pedagógica se aborda el proceso enseñanza - aprendizaje de "Principios de Administración" como una asignatura que brinda un marco teórico-práctico sustentable y de apoyo para la comprensión e interpretación de conceptos relacionados con la gestión en organizaciones en general.

Por lo tanto, esta asignatura tiene el carácter de instrumental ya que permitirá al estudiante obtener las herramientas que le servirán de base para analizar, planificar y producir cambios favorables en su ámbito laboral e identificar y diagnosticar problemáticas organizacionales específicas.

La administración como disciplina, aporta datos precisos ante la continua evolución que sufren las organizaciones, que demandan cada vez más la profesionalización en tareas de gestión, para asegurar una elevación del nivel de calidad en los productos y servicios prestados a la comunidad, mediante la adecuada administración de recursos humanos y materiales.

Los contenidos contribuyen a la formación del perfil del egresado en forma sustantiva, al tener contacto con las organizaciones, sus procesos, funciones y gestión. Esta aproximación a las organizaciones -lugar en el que aplicarán los conocimientos- y su administración hacen a la importancia de la formación del estudiante y el futuro desarrollo profesional.

A través de los contenidos de la asignatura, se pretende introducir al estudiante en los conocimientos que encierra el proceso administrativo, para que tenga un entendimiento formal de la aplicación del proceso en el desempeño de funciones organizacionales, tanto en el ámbito individual como colectivo, dentro de un equipo de trabajo, preparándose para una actividad profesional basada en los principios organizacionales de planificación, responsabilidad y control.

Al adherir al concepto de organización como función básica y objeto de estudio de la Administración, el propósito es conocer su funcionamiento y las características esenciales teniendo en cuenta para su abordaje, las distintas miradas aportadas por la sociología, psicología, economía, antropología, política, biología, etc. otorgándole de ese modo, una visión interdisciplinaria e integral. Dicha visión integradora

sirve para enriquecer la temática administrativa a través de los métodos de investigación, teorización y práctica propios de cada área de estudio.

Por otra parte, la Administración, como disciplina científica, constituye a su vez un conjunto de conocimientos metódicamente fundamentados, en la búsqueda de explicar, investigar, comprender y predecir los “porqués” en todo tipo de organizaciones, en todas y en cada una de las partes que componen la estructura y en el estilo en que las organizaciones son administradas, conducidas o gestionadas por individuos o grupos que adoptan decisiones sobre la base de valores compartidos con el fin de alcanzar metas comunes.

A partir de lo expuesto, conceptualizar el término organización como unidad social, resulta complejo por ser variadas las definiciones que dicho término posee. Estas tienen a su vez que ver con el lugar desde el cual se la observe, es decir el punto de “mira”, si es desde el interior o desde una posición externa, desde los niveles jerárquicos más altos o desde los estratos más bajos de la organización, desde la visión que realiza la comunidad, un consumidor, un acreedor o un deudor o un mero observador casual.

Dichas características no implican que la “organización” no sea definible, sino que, por el contrario, la definición y las organizaciones mismas se encuentran bajo una constante evolución y cambio.

De allí la importancia del rol de las personas que realizan tareas de gestión y el perfil de éstos, dentro del contexto en el cual se desenvuelven las instituciones.

En la revisión disciplinar, se contempla, por una parte, el “modelo de organización flexible”, en el cual la participación y la subjetividad del sujeto se transforman en recursos; donde el desafío para las organizaciones se basa en la producción del nuevo conocimiento, “... en general implica un compromiso para lograr la calidad que requiere una visión sistémica”. (Innovación tecnológica y estrategias de participación y consenso. Dra. Mariela Berro, Universidad de Turín, 2007).

Y, por otra parte, la “visión de procesos como paradigma”, el cual ha evolucionado desde la reingeniería de procesos organizacionales hasta su gestión, es decir, desde un enfoque de cambios radicales hasta la consideración de los mismos, que obliga a las organizaciones no solo a cuestionarse qué se hace sino cómo se hace, en un ciclo de mejora continua y en la gestión ética de los impactos en la propia organización como en las comunidades donde actúa. (Laudon y Laudon, 2012 y Francois Vallaeys, 2011).

La presente propuesta del plan de trabajo docente de la asignatura Principios de Administración correspondiente al primer año de las carreras que dicta la facultad, se basa en la finalidad expresada en el artículo 3° de la Ley de Educación Superior: “... proporcionar formación científica, profesional, humanística y técnica en el más alto nivel, contribuir a la preservación de la cultura nacional, promover la generación y desarrollo del conocimiento en todas sus formas y desarrollar las actividades y valores que requiere la formación de personas responsables, con conciencia ética y solidaria, reflexivas, críticas, capaces de mejorar la calidad de vida, consolidar el respeto al medio ambiente, a las instituciones de la República y a la vigencia del orden democrático”; en concordancia con el concepto amplio de la misión de universidad de “Crear, preservar y transmitir ciencia y cultura” para lo que debe cumplir con los fines de investigación, docencia y extensión. También, más precisamente, con las misiones de la Universidad Nacional de Mar del Plata, tal como consta en su Estatuto, en el que señala “... formar la personalidad integral de los estudiantes”.

Con estos lineamientos, la propuesta se inscribe a los efectos de proporcionar al estudiante un ámbito que permita la construcción activa y participativa de conocimiento, en articulación entre teoría y práctica así como en la vinculación con otros espacios curriculares en integración vertical, signado por la comprensión, la argumentación crítica, la puesta en práctica y el trabajo colaborativo sobre la gestión de las organizaciones, en un profundo debate sobre su pertinencia, calidad, construcción y contexto de interpretación. Se espera contribuir así, al aprendizaje autónomo del estudiante.

Las competencias mencionadas junto con las específicas de cada disciplina, inscriben el desarrollo del perfil profesional del egresado en el saber, el saber ser y el saber hacer.

En este ámbito, el docente actuará como guía de los procesos de enseñanza y aprendizaje, confiriendo al estudiante un rol activo a fin de favorecer la apropiación efectiva de las temáticas que se aborden, con una visión holística que le permita integrar los conocimientos que son propios de la materia así como aquellos que se vinculan con otros espacios curriculares.

En el trayecto pedagógico propuesto, el estudiante avanzará desde la perspectiva de la Teoría General de la Administración hasta su objeto de estudio que son las organizaciones e internalizando sus procesos internos, funciones organizacionales, responsabilidad social e interacción con los diversos componentes del medio ambiente.

ANEXO I - RD 920/18

Año: 2025

1. Datos de la Asignatura: Principios de Administración - Código: 104
2. Rendimiento Académico:

1º CUATRIMESTRE	TOTAL 2023	%	TOTAL 2024	%	TOTAL 2025	%
INSCRIPTOS	1124	100	1109	100	1091	100
AUSENTES	322	29	321	29	297	27
APROBADOS	338	30	374	34	353	32
DESAPROBADOS	464	41	414	37	441	41

Rendimiento académico 2º cuatrimestre (sin resultados de Habilitantes ni Finales)

2º CUATRIMESTRE	TOTAL 2023	%	TOTAL 2024	%	TOTAL 2025	%
INSCRIPTOS	403	100	422	100	442	100
AUSENTES	156	39	160	38	137	31
PROMOCIONADOS	83	21	79	19	104	24
RINDEN FINAL	33	8	35	8	33	7
RINDEN HABILITANTE	53	13	53	13	53	12
DESAPROBADOS	78	19	95	22	115	26

3. Condicionantes en la ejecución del plan:

La totalidad de los contenidos previstos en el programa se dictaron a través de clases presenciales. En el primer cuatrimestre; tres de las siete comisiones de teoría, desarrollaron una clase semanal de 2 horas de manera sincrónica; una de las dieciséis comisiones prácticas tuvo encuentros sincrónicos semanales de 2 horas de manera sincrónica en los horarios y días asignados a la asignatura. En el segundo cuatrimestre, una de las comisiones de teoría desarrolló una clase semanal de 2 horas de manera sincrónica, en función de la planificación institucional.

Las evaluaciones parciales y finales fueron presenciales.

Los objetivos de la asignatura se cumplieron en su totalidad.

Innovaciones 2026

Se revisó el PTD, se modificó la secuenciación de contenidos al dividir la unidad de Estructuración. Se agregó una unidad para agrupar los procesos de Motivación, Cambio y Trabajo en Equipo.

Se modificó la carga horaria de las clases de los lunes a los efectos de adecuarla la capacidad de atención de los estudiantes. Esa disminución, media hora semanal, se compensa con el desarrollo de actividades asincrónicas previstas en el cronograma.

Se agrupan contenidos de las clases en función de la complejidad del tema a desarrollar, a los efectos de poder fortalecer los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

Se actualizó la Guía de Actividades Prácticas, se secuenciaron prácticos en función del grado de complejidad y se presentan prácticos a ser desarrollados en las clases teóricas.

4. Anexo de documentación solicitada

La totalidad de las evaluaciones tomadas se encuentran en el Área de Administración.

5. Detalle de las actividades a realizar por los integrantes de la cátedra durante el Ciclo Lectivo 2026

Nombre y Apellido	Actividades 1er. cuatrimestre	Actividades 2do. cuatrimestre
Daniel Guzmán	Dictado regular de la asignatura	Dictado regular de la asignatura
Mariana Arraigada	Dictado regular de la asignatura	Dictado regular de la asignatura
Mariano Pascual ⁵	-	-
Jésica Teyseyre	Dictado regular de la asignatura	Afectación a Análisis Org.
Noelia Anahí García	Dictado regular de la asignatura	Dictado regular de la asignatura
Aimé Ferreyra	Dictado regular de la asignatura	Dictado regular de la asignatura
Carolina Colantonio	Dictado regular de la asignatura	Dictado regular de la asignatura
María Fernanda Dematteis	Dictado regular de la asignatura	Dictado regular de la asignatura
Fabián Delicio	Dictado regular de la asignatura	Dictado regular de la asignatura
María Florencia Lenzetti	Dictado regular de la asignatura	Dictado regular de la asignatura
Estefanía Casado ⁶	Dictado regular de la asignatura	Dictado regular de la asignatura
Patricia Mantek ⁷	-	Afectación a Análisis Org.
Érica Seyler	Dictado regular de la asignatura	Dictado regular de la asignatura
Santiago Borgna	Dictado regular de la asignatura	Dictado regular de la asignatura
Mercedes Inda	Dictado regular de la asignatura	Dictado regular de la asignatura
Juan Pablo Fratuzzo ⁸	-	-
Gabriel González	Dictado regular de la asignatura	Dictado regular de la asignatura
Natalia Torres	Dictado regular de la asignatura	Dictado regular de la asignatura
Javier Mateos	Dictado regular de la asignatura	Dictado regular de la asignatura
Florencia Mussano	Dictado regular de la asignatura	Funciones en Investigación de Mercados
Maia Rabin	Afectada de Funciones Organizacionales	-
Martín Moyano ⁱ	Dictado regular de la asignatura	-
Agustina Elischer	Dictado regular de la asignatura	Dictado regular de la asignatura
Melina Alfaro	Dictado regular de la asignatura	Dictado regular de la asignatura
Evelyn Marchetti	Dictado regular de la asignatura	Dictado regular de la asignatura

ⁱ Designación Suplente (de J.P. Fratuzzo)

⁵ No afectado a la asignatura

⁶ Con licencia con goce de haberes por maternidad

⁷ Con licencia sin goce de haberes a partir 01/04/26

⁸ Con licencia sin goce de haberes a partir del 01/04/26

Importante. Cada bloque tiene un valor de 2 puntos. Para aprobar el parcial, debe obtener – como mínimo – un 25% de cada bloque (0.5 puntos en cada uno). Para aprobar, además de cumplir con las condiciones, debe sumar 4 (cuatro) puntos sin redondeo.

Bloque 1 (Mín. 0.5)	Bloque 2 (Mín. 0.5)	Bloque 3 (Mín. 0.5)	Bloque 4 (Mín. 0.5)	Bloque 5 (Mín. 0.5)	Total	Cumple todas condiciones?	Nota Final
						SI - NO	

MardelCo, compañía global de alimentos y bebidas, llevó a cabo una nueva edición de la Demo Farm, un encuentro de buenas prácticas agrícolas en la localidad de Balcarce. A lo largo de la jornada, que tuvo como protagonistas a los principales productores agrícolas, técnicos, ejecutivos, socios estratégicos y directivos del sector se compartieron las mejores prácticas globales en el cultivo de papas para aumentar la productividad, eficiencia y calidad, pero buscando evitar los impactos ambientales de la actividad a través de la eficiencia de uso de agua, la agricultura regenerativa y la reducción de la huella de carbono. “Este encuentro es nuestra oportunidad para poder seguir avanzando en la incorporación de prácticas productivas que mejoren la productividad y a su vez impacten positivamente en el ambiente y la gente, así como para compartir entre agricultores las últimas tendencias y tecnologías. Además, es un espacio para generar lazos con los que comparten nuestra visión sobre la necesidad de crear una nueva forma de producir, más sustentable con el planeta”, destacó Guillermo López, Gerente Asociado de Agronegocios para MardelCo cuando inauguraba el evento.

En 2021, ante el creciente impacto ambiental de su actividad Guillermo se había propuesto adherir a la agenda 2030 de desarrollo sostenible propuesta por Naciones Unidas y reducir los efectos ambientales negativos de la actividad en al menos un 50%. Así, evaluó dos caminos posibles: desarrollar un programa de “agricultura positiva” que reduciría los efectos negativos en un 60% con un costo del 20% de la inversión actual en equipamiento; o crear una cooperativa de tratamiento de la huella de carbono junto a su competidor Neco.SA, que reduciría el impacto en un 30% con un costo del 5% de la inversión actual en equipamiento. Optó por la primera alternativa que, aunque requería asignar más inversión también generaba más beneficio que era lo que consideraba más importante. En general, los productores del sector se esmeran por cumplir los estándares de sustentabilidad, estando la mayoría certificados internacionalmente, aunque López reconoce que esto se logró en gran parte al pedido de una normativa de obligatoriedad de tratamiento de los impactos que su empresa realizó ante el gobierno de la provincia.

“Pero nada de esto sería posible sin mi equipo de colaboradores directos”, comenta Guillermo. Además de 5 gerentes senior el equipo está integrado por 2 supervisores junior: “Sé que a ellos les entusiasma la idea de ser convocados para asumir esta nueva responsabilidad porque es algo diferente a lo que venían haciendo y también que les da la oportunidad de aplicar lo que aprendieron en el curso de RSE que hicieron hace poco. Además, les dije que, si lograban buenos resultados, serían considerados para el puesto de Coordinadores sectoriales, y yo los veo que cada vez se comprometen más. Cuando los convoqué les transmití cuáles eran los objetivos y les dije que quería que aceptaran el desafío porque yo confiaba en ellos, que estaba seguro que harían un buen trabajo porque les tenía mucha fe y, tal como se los compartí a ellos, no me defraudaron”, cuenta Guillermo.

Se pide:

BLOQUE 1: LA ADMINISTRACION Y MOTIVACIÓN (2)

1. Reconocer 4 roles según Mintzberg que está desempeñando Guillermo justificando a partir del texto (1).
2. Evalúe la motivación laboral de los 2 supervisores junior analizando los diferentes aspectos motivadores presentes en el caso, indicando a qué tipo de factor pertenecen y cómo los afecta laboralmente. Fundamente. (1).

BLOQUE 2: ORGANIZACIÓN (2)

3. Analice y describa conceptualmente los aspectos de la responsabilidad social, según P. Drucker, presentes en el caso; además, identifíquelos en el texto y mencione tipo, tratamiento y límites (según corresponda). (1.25).
4. ¿Cómo clasificaría al Colegio Musical IDRA según Mayntz? Fundamente su respuesta y describa sus características y ejemplifique una de ellas. (0.75).

BLOQUE 3: COMUNICACIÓN (2)

5. Ejemplifique posibles significantes (Etkin) para una comunicación de Guillermo para promocionar e invitar a los productores a participar de Demo Farm y una posible significación y connotación de ese proceso. (0.75).
6. Describa las funciones de la comunicación (Robbins y Coulter) e identifique en el caso cuál estaría desarrollando Guillermo con sus empleados. (1.25).

BLOQUE 4: DECISIÓN (2)

7. Identificar las 4 primeras etapas del proceso decisorio (según Jones y George) que llevó a cabo Guillermo para decidir cómo MardelCo iba a adherir a la agenda 2030 de la ONU. Elaborar la etapa 3 (1).
8. ¿Qué condición debería cumplir la decisión de Guillermo (desarrollada en el punto anterior) para ser racional? ¿En qué modelo de decisión se habría basado? Justifique conceptualmente su respuesta (1).

BLOQUE 5: INFLUENCIA (2)

9. Explique el concepto de influencia e identifique en el caso qué métodos de influencia (según Scott y Mitchell y según Simon) aplicó Guillermo con los supervisores junior. Fundamente los métodos de influencia identificados (1.25).
10. Explicar conceptualmente cuál es el límite de la autoridad (Simon) de Guillermo sobre los miembros de su equipo y proponer un ejemplo aplicable al caso. ¿De qué depende la magnitud del área de aceptación de la autoridad? (0.75).

Propuesta de solución:

BLOQUE 1: LA ADMINISTRACION Y MOTIVACIÓN (2)

1. Reconocer 4 roles según Mintzberg que está desempeñando Guillermo justificando a partir del texto (1).

(0.25 c/rol identificado correctamente)

-**Portavoz/representante** (considerar sólo uno de ellos): “Este encuentro es nuestra oportunidad ... una nueva forma de producir, más sustentable con el planeta”, destacó Guillermo López, Gerente Asociado de Agronegocios para MardelCo cuando inauguraba el evento.

-**Emprendedor**: Guillermo se había propuesto adherir a la agenda 2030 de desarrollo sostenible propuesta por Naciones Unidas y reducir los efectos en al menos un 50%. Así, evaluó dos alternativas

-**Asignador de recursos**: Optó por la primera alternativa que aunque requería asignar más inversión también generaba más beneficio.

-**Difusor**: “Cuando los convoqué les transmití cuáles eran los objetivos ...”

2. Evalúe la motivación laboral de los 2 supervisores junior analizando los diferentes aspectos motivadores presentes en el caso, indicando a qué tipo de factor pertenecen. Fundamente. (1).

Aspectos 0.25 c/u – Afectación (0.25)

Del entorno laboral (extrínsecos)

Oportunidad de ascenso y promoción: “si lograban buenos resultados, serían considerados para el puesto de Coordinadores sectoriales”

Del contenido del trabajo (intrínsecos)

Característica de la tarea: “Sé que a ellos les entusiasma la idea de ser convocados para asumir esta nueva responsabilidad porque es algo diferente a lo que venían haciendo”

Oportunidad de utilizar capacidades personales (aprender): “...también que les da la oportunidad de aplicar lo que aprendieron en el curso de RSE que hicieron hace poco”

Afectación: Afectan de forma positiva ya que demuestra una conducta motivada: “... yo los veo que cada vez se comprometen más”.

BLOQUE 2: ORGANIZACIÓN (2)

3. Analice y describa conceptualmente los aspectos de la responsabilidad social, según P. Drucker, presentes en el caso: identifique en el texto y mencione tipo, tratamiento y límites (según corresponda). (1.25).

Aspectos de RSE: **influencias sociales**, (0.15 c/descripción, si responde las 3, valorar 0.5)

-porque son daños que genera la organización a la sociedad por desarrollar su actividad principal o se refieren a todos aquellos subproductos inexorables que genera la organización para desarrollar su actividad principal,

-son culposos o es ilimitadamente responsable y

- responder a ellos genera costo .

Tratamiento (0.25) c/u

-Acciones generadas y tipo de tratamiento: REDUCIR: “desarrollar un programa de “agricultura positiva” que reduciría los efectos negativos en un 60%”

- Acciones generadas y tipo de tratamiento: REDUCIR/ELIMINAR: “evitar los impactos ambientales de la actividad a través de la eficiencia de uso de agua, la agricultura regenerativa y la reducción de la huella de carbono”

-Acciones generadas y tipo de tratamiento: BUSCAR REGULACIÓN DEL ESTADO: “aunque López reconoce que esto se logró en gran parte a una normativa de obligatoriedad que impulsó su empresa ante el gobierno de la provincia.”

4. ¿Cómo clasificaría al Colegio Musical IDRA según Mayntz? Fundamente su respuesta y describa sus características y ejemplifique una de ellas. (0.75).

(0.25) Org. de Actuación: el objetivo principal es lograr una transformación (actuar) sobre un grupo de personas (inferior) que ingresan con ese fin, a partir de la actuación de otro grupo (actuante o superior) sobre ellos.

(0.25) Las características son: pertenencia voluntaria o forzosa, existe un grupo superior y uno inferior, el grupo superior está burocratizado y hay baja movilidad.

(0.25) Ejemplo de 1 característica (Respuesta abierta) El ingreso de los estudiantes a la Escuela es voluntario/existe un grupo superior (maestros) y otro inferior (estudiantes), etc.

BLOQUE 3: COMUNICACIÓN (2)

5 Ejemplifique posibles significantes (Etkin) para una comunicación de Guillermo para promocionar e invitar a los productores a participar de Demo Farm y una posible significación y connotación (0.75).

Respuesta abierta.

Significantes (0.5) que elige Guillermo (emisor): (0.1 c/u, si ejemplifica bien todos valorar 0.5): Mensaje/Canal/Medio: oral, escrito, etc./Código: lingüístico (castellano), etc.

Significación y connotación (0.25): interpretación subjetiva del mensaje... realizada por el receptor...(productores)

6. Describa las funciones de la comunicación (Robbins y Coulter) e identifique en el caso cuál estaría desarrollando Guillermo

con sus empleados. (1.25).

Funciones 0.25 c/u

CONTROLAR EL COMPORTAMIENTO (de los empleados): comunicar con la intención de ejercer una determinada presión en las personas para obtener de ellas una conducta deseada o dar una orden, cumplir con tareas informadas en los manuales de procedimiento, quejas informales por el trabajo de los otros, etc

MOTIVAR LA ACCIÓN: incentivar determinado comportamiento laboral a partir de dar un feedback de desempeño o aclarar lo que se debe hacer, qué tan bien se está haciendo o qué se puede hacer para mejorar...

EXPRESAR EMOCIONES: compartir con otros sentimientos y emociones positivas y negativas del emisor

INFORMAR: transmitir y recibir información sobre un determinado asunto.

(0.25) Identificación en el caso:

INFORMAR (cuáles eran los objetivos)/MOTIVAR LA ACCIÓN (que aceptaran el desafío... y no me defraudaron) "Cuando los convoqué les transmití cuáles eran los objetivos y les dije que quería que aceptaran el desafío porque yo confiaba en ellos, que estaba seguro que harían un buen trabajo porque les tenía mucha fe y, tal como se los compartí a ellos, no me defraudaron.

BLOQUE 4: DECISIÓN (2)

7. Identificar las 4 primeras etapas del proceso decisorio (según Jones y George) que llevó a cabo Guillermo para decidir cómo MadelCo iba a adherir a la agenda 2030 de la ONU. Elaborar la etapa 3 (1).

- Etapas 1, 2 y 4: 0.20 c/u
- Etapa 3: 0.40

1. Reconocer la necesidad de tomar una decisión (PRESENTE En 2021, ante el creciente impacto ambiental de su actividad Guillermo se había propuesto adherir a la agenda 2030 de desarrollo sostenible propuesta por Naciones Unidas y reducir los efectos ambientales negativos de la actividad en al menos un 50%.

2. Generar opciones/alternativas: desarrollar un programa de "agricultura positiva" que reduciría los efectos negativos en un 60% con un costo del 20% de la inversión actual en equipamiento; o crear una cooperativa de tratamiento de la huella de carbono junto a su competidor Neco.SA, que reduciría el impacto en un 30% con un costo del 5% de la inversión actual en equipamiento.

3. Evaluar las opciones:

	Reducción efectos	Costo
programa de "agricultura positiva"	60%	20% inversión en equipamiento
cooperativa de tratamiento de la huella de carbono junto a Neco.SA	30%	5% inversión en equipamiento

*Deben mencionar (**no pueden ser los únicos criterios evaluados en la tabla**) que suponen que las alternativas cumplen con los 4 criterios propuestos por Jones y George de de legalidad, ética, factibilidad y viabilidad económica. (**Si no lo mencionan o aclaran, valorar 0.2 en total**)

4. Elección de la alternativa: (PRESENTE) "Optó por la primera alternativa que, aunque requería asignar más inversión también generaba más beneficio que era lo que consideraba más importante."

8. ¿Qué condición debería cumplir la decisión de Guillermo (desarrollada en el punto anterior) para ser racional? ¿En modelo de decisión se habría basado? Justifique conceptualmente su respuesta (1).

(0.25) La decisión de Guillermo es racional ya que la elección de las alternativas se maximiza un valor y porque elige un medio para lograr un fin. Las alternativas son lógicas y consistentes. Pueden argumentar que la racionalidad implica la elección de alternativas son medios para alcanzar fines.

(0.75) Se basó en el **Modelo Administrativo** que plantea que la **racionalidad humana es acotada**, (principalmente por las limitaciones cognitivas que restringen la capacidad de una persona de interpretar, procesar y actuar con base en la información,) **la información incompleta** (La información puede ser ambigua. Existen cuestiones que no se pueden prever, y a veces sólo es posible aplicar un grado de probabilidad. Existen restricciones de tiempo y costo.) y que, según este modelo, sólo se podrá aspirar a la **elección satisfactoria** (por lo anteriormente expuesto no es la elección óptima porque no puedo enunciar todas las alternativas posibles, ni valorar todas sus consecuencias...). (considerar 0.25 por el desarrollo de cada característica/concepto del modelo). (**Si sólo enuncia valorar 0.25 en total**)

BLOQUE 5: INFLUENCIA (2)

9. Explique el concepto de influencia e identifique en el caso qué método de influencia (según Scott y Mitchell y según Simon) aplicó Guillermo con los supervisores junior. Fundamente los métodos de influencia identificados (1.25).

Concepto (0.25)

Es una operación social en virtud de la cual *una persona o un grupo de personas es inducido por otra u otros* a actuar en concordancia con las *expectativas de los agentes que ejercen la influencia*. (Scott y Mitchell)

Identificación 0.25 c/u (se pide 1 de cada autor) y fundamento teórico 0.25 c/u.

(Scott y Mitchell): Carisma: "...les dije que quería que aceptaran el desafío porque yo confiaba en ellos, que estaba seguro que harían un buen trabajo porque les tenía mucha fe y no me defraudaron".

(Scott y Mitchell): Sanciones positivas y negativas: "Además les dije que si lograban buenos resultados, serían considerados para el puesto de Coordinadores sectoriales",

(Simon): Persuasión "Además les dije que si lograban buenos resultados, serían considerados para el puesto de Coordinadores sectoriales"

Concepto de cada método (deben explicar el que identificaron anteriormente)

Sanciones Positivas y Negativas: Medios para recompensar y castigar. Implica retener, retirar o distribuir los recursos que tiene el agente que influye. "O" es un superior "legítimo"

Carisma: Medio para influir a partir de rasgos de la personalidad. Incluye el rango o posición que ocupa una persona en una organización.

Persuasión: Existe un inductor que hace que "P" actúe de acuerdo a lo indicado por "O" .

10. Explicar conceptualmente cuál es el límite de la autoridad (Simon) de Guillermo sobre los miembros de su equipo y proponer un ejemplo aplicable al caso. ¿De qué depende la magnitud del área de aceptación de la autoridad? (0.75).

(0.25) El límite de la autoridad (Simon) de Guillermo sobre los miembros del equipo es el área de aceptación de ellos, definida como el ámbito de una determinada relación de autoridad entre un superior y un subordinado, donde el ultimo está **dispuesto a aceptar** las decisiones que el superior ha tomado por él.

(0.25) ejemplo: debe ser claro donde se vea una influencia (generalmente por medio de la autoridad) del superior sobre el colaborador fuera del ámbito esperado de la relación de autoridad: por ejemplo, el jefe le ordenó que el domingo haga su compra personal en el supermercado Toledo.

(0.25) De qué depende el área de aceptación. La magnitud del área dependerá de las circunstancias (El area de aceptación de la autoridad en las Fuerzas Armadas, por ejemplo, sera mayor que en la de un Club o una ONG)

BLOQUE 4: DECISIÓN (2)

7. Identificar las 4 primeras etapas del proceso decisorio (según Jones y George) que llevó a cabo Guillermo para decidir cómo MadelCo iba a adherir a la agenda 2030 de la ONU. Elaborar la etapa 3 (1).

8. ¿Qué condición debería cumplir la decisión de Guillermo para ser racional? ¿Qué tipo de racionalidad podría haber aplicado? Justifique conceptualmente su respuesta (1).

BLOQUE 5: INFLUENCIA (2)

9. Identificar fundamentando con el caso dos métodos de influencia (Scott y Mitchell) que aplicó Guillermo con los supervisores junior y proponer un método según Simon que podría haber aplicado. Fundamentar conceptualmente (1).

(0,25) (Scott y Mitchell): Carisma: "...les dije que quería que aceptaran el desafío porque yo confiaba en ellos, que estaba seguro que harían un buen trabajo porque les tenía mucha fe y no me defraudaron".

(0,25) (Scott y Mitchell): Sanciones positivas y negativas: "Además les dije que si lograban buenos resultados, serían considerados para el puesto de Coordinadores sectoriales",

(0,25 ejemplo, 0,25 fundamentación conceptual) (Simon): pueden proponer cualquiera siempre que esté bien aplicado y fundamentado conceptualmente.

10. Explicar conceptualmente cuál es el límite de la autoridad (Simon) de Guillermo sobre los miembros de su equipo y proponer un ejemplo aplicable al caso (1).

Importante. Cada bloque tiene un valor de 2 puntos. Para aprobar el parcial, debe obtener – como mínimo – un 25% de cada bloque (0.5 puntos en cada uno). Para aprobar, además de cumplir con las condiciones, debe sumar 4 (cuatro) puntos sin redondeo.

Bloque 1 (Mín. 0.5)	Bloque 2 (Mín. 0.5)	Bloque 3 (Mín. 0.5)	Bloque 4 (Mín. 0.5)	Bloque 5 (Mín. 0.5)	Total	Cumple todas condiciones?	Nota Final
						SI - NO	

La Cooperativa de Trabajo Cuidadores Domiciliarios Mar del Plata Ltda. surge en el año 2012, como resultado de un programa de capacitación y formación profesionales en cuidado de personas a domicilio brindado por la Dirección Nacional de Políticas para Adultos Mayores (DiNaPAM) de la Prov. de Buenos Aires. Diez participantes, profesionales, decidieron conformarse como cooperativa en su búsqueda de poder contar con un trabajo formal y organizado. Hoy en día ya son más de 130 las personas asociadas, en su mayoría mujeres (90%).

El eje principal de la cooperativa es proporcionar cuidados progresivos que les permitan, a los adultos mayores, conservar su máximo de autonomía, dignidad, respeto, buscando que puedan vivir con la mejor calidad de vida en su propio domicilio.

Los órganos principales de gobierno son la Asamblea de Personas Asociadas, el Consejo de Administración (con su presidente, secretario, tesorera y tres vocales) y la Sindicatura. Para su funcionamiento cotidiano posee una serie de coordinaciones y áreas que responden directamente al Consejo de Administración: Coordinación Institucional, de la que dependen las áreas de Comunicación, Contabilidad y Educación; y Coordinación Operativa, de la que dependen las áreas de Supervisión y Psicología, ambas dedicadas a establecer las pautas de trabajo y al acompañamiento a cada cuidador/a en el desarrollo de su trabajo de atención a pacientes. Para cuando surgen inconvenientes particulares, se formó un comité de intervención especial, en el cual trabajan en conjunto las áreas de Supervisión, Psicología y Comunicación; han logrado resultados muy positivos al combinar sus servicios.

El semestre pasado, ante el incendio de la casa de una asociada, el Consejo de Administración inició un proceso de revisión de distribución y definición de los honorarios de las/os cuidadora/es. Sobre este proceso, Andrea, la Tesorera, manifiesta: “considero que el sistema es muy bueno ya que toda/os somos partícipes de nuestros propios honorarios”. Agrega que, previo al debate, “pensé que, para agosto de este año, podríamos crear un seguro de \$1.500.000 mensuales para las situaciones de emergencia, así que analicé cuánto debíamos subir los honorarios para el siguiente semestre. Si subíamos 10% podíamos cubrir el monto necesario para el seguro y mantendríamos a los pacientes actuales, pero no lograríamos equiparar la inflación que impacta en el costo de vida. Si subíamos 15%, podríamos cubrir tanto el seguro como el incremento en el costo de vida pero corríamos riesgo de perder pacientes”. Y relata, “llevé mi propuesta al Consejo de Administración, en lugar de debatir simplemente porcentajes, se contemplaron cuestiones tales como: el valor que cada persona desearía recibir por su trabajo, los gastos operativos que debía afrontar la cooperativa, las inversiones que se querían realizar (como la posibilidad de crear un seguro para emergencias), entre otros; luego de tres largos e intensos encuentros de debate, nos inclinamos por la segunda opción (que fue la que yo voté). Para implementarlo, planteamos a nuestros clientes la posibilidad de que el incremento fuese paulatino. Según el área de Contabilidad, logramos crear en agosto un fondo de 1.300.000 para emergencias. Si bien la recepción fue positiva (no perdimos clientes), también se reconoce la importancia de la mejora en nuestras condiciones laborales, pero por la crisis económica disminuyó la cantidad días de servicios prestados para cada cliente.”

Se pide:

BLOQUE 1: CONFLICTO Y LIDERAZGO (2)

1. Describir cuándo estamos frente a un conflicto intraindividual según March y Simon. Identificar en el texto y fundamentar el conflicto que enfrentó este año Andrea en el proceso de definición de los honorarios. Describir cómo se resuelve este tipo de conflicto. (1)
2. ¿Cuál es el concepto de líder y cuál el de liderazgo? ¿Por qué el modelo de liderazgo que propone Fiedler es situacional? Describir brevemente. (1)

BLOQUE 2: PLANEAMIENTO (2)

3. Identificar y ejemplificar (en caso que no estén presentes) las 5 primeras etapas del proceso de planeamiento que habría desarrollado la cooperativa para definir los nuevos valores de honorarios. (1.25)
4. Identificar dos tipos de planes (distinto del objetivo) presentes en el caso. Describir qué es un procedimiento y ejemplificar uno relacionado con las cobranzas a clientes de la cooperativa. (0.75)

BLOQUE 3: ESTRUCTURACIÓN (2)

5. Explicar en qué consiste la función de estructuración y su relación con los parámetros de diseño y con el organigrama (0.75)
6. Explicar el parámetro de diseño tramo de control. ¿Cuál recomendaría para la cooperativa? Describir el tipo de tramo recomendado y fundamentar a través de tres de los factores que favorecen ese tipo de tramo. (1.25)

BLOQUE 4: EQUIPO Y CAMBIO (2)

7. El comité de intervención especial, ¿es un grupo o un equipo? Fundamentar. Señalar al menos tres diferencias entre grupo y equipo aplicando al caso. En caso de ser equipo, ¿de qué tipo se trataría? (1)
8. La incorporación de un seguro interno para responder a situaciones de emergencia implica un cambio, ¿a qué tipo de factor responde? Justificar. Ejemplificar dos áreas de cambio en las que deberían enfocarse para implementarlo. (1)

BLOQUE 5: CONTROL (2)

9. Desarrollar las etapas del proceso de control referido a la creación del fondo de emergencias en función del caso. (1)
10. Explicar los prerrequisitos para el control. Ejemplificar ambos relacionados con el proceso de control descripto. (1)

CONDICIONES para aprobar: Sumar en total 6 (seis) puntos y, además, demostrar conocimientos en todos los bloques. El puntaje mínimo en cada bloque es del 25% (0.5 en cada bloque). En caso de lograr los 6 (seis) puntos sin redondeo y no obtener el 25% requerido en los bloques 3, 4 o 5 - sólo en uno de ellos - se le restará un punto a la sumatoria obtenida.							
Bloque 1 (Mín. 0.5)	Bloque 2 (Mín. 0.5)	Bloque 3 (Mín. 0.5)	Bloque 4 (Mín. 0.5)	Bloque 5 (Mín. 0.5)	Total (Mín. 5.5)	Cumple todas las condiciones?	Nota Final
						SI - NO	

Jugueterías Arcoiris S.A. es una empresa argentina fundada en 1992 en la ciudad de Rosario por los hermanos Laura y Ricardo Benítez. La organización comenzó como un pequeño local de venta de juguetes tradicionales, priorizando productos educativos y de fabricación nacional. Con el tiempo, la empresa fue creciendo hasta contar actualmente con diez sucursales distribuidas en distintas ciudades del país y una tienda online que representa una parte creciente de sus ventas.

Desde sus comienzos, los fundadores sostuvieron que su propósito era favorecer el desarrollo creativo, la interacción social y el aprendizaje en niños y adolescentes. La empresa se caracteriza por trabajar con fabricantes locales -pymes-, promover juguetes sustentables y ofrecer asesoramiento personalizado a los clientes.

Durante muchos años, Laura se encargó de las decisiones estratégicas generales, mientras que Ricardo supervisó la operación comercial y la relación con proveedores. Sin embargo, el crecimiento de la empresa generó la necesidad de profesionalizar la gestión. Actualmente cuentan con gerencias de Compras, Marketing, Recursos Humanos y Comercio Electrónico, cada una con equipos de trabajo específicos.

En los últimos años, el mercado de juguetes experimentó cambios importantes. El avance de los videojuegos y las nuevas tendencias de consumo obligaron a la empresa a replantear su estrategia. En 2025, la dirección detectó una caída en las ventas de juguetes tradicionales y un crecimiento sostenido en la demanda de productos tecnológicos y juegos educativos interactivos. Frente a este escenario, definió que en los próximos tres años buscará aumentar sus ventas totales en un 30%, logrando una rentabilidad mínima del 18%, destinando para ello una inversión estimada de 150 millones de pesos.

Para alcanzar este objetivo, pensaron, por un lado, en ampliar la red de sucursales físicas en centros comerciales del interior del país. Esta opción permitiría aumentar la visibilidad de la marca y proyectaba un incremento del 35% en las ventas, pero requería una inversión elevada en alquileres, personal e infraestructura, estimándose una rentabilidad del 14%. Otra posibilidad, que analizaron, era fortalecer el canal digital, mejorar la logística de envíos y ampliar la línea de juguetes tecnológicos y educativos. Esta alternativa requería menor inversión y permitiría un incremento estimado del 22% en las ventas, con una rentabilidad proyectada del 24%.

El gerente de Marketing impulsó personalmente algunas modificaciones para acompañar el crecimiento proyectado estableciendo claramente cuál era el rol de cada uno de los participantes del proyecto. Entre las medidas implementadas, se crearon equipos interdisciplinarios para el desarrollo de nuevos productos tecnológicos. También se incorporó un sistema digital que permite que los encargados de las sucursales puedan monitorear en tiempo real las ventas, el stock y las reservas de productos durante fechas de alta demanda, como el Día del Niño y las fiestas de fin de año. Este software permite establecer niveles mínimos y máximos de stock, generar alertas automáticas y coordinar promociones cuando la rotación de determinados productos resulta inferior a lo esperado. La implementación generó entusiasmo en algunos sectores, pero también tensiones entre áreas, especialmente entre Compras y Marketing, que poseen visiones diferentes sobre qué productos priorizar. Actualmente, la empresa busca consolidarse como referente nacional en juguetes educativos y tecnológicos, manteniendo su identidad ligada al juego creativo y al desarrollo infantil.

Se pide:

BLOQUE 1: ESTRUCTURACIÓN – EQUIPO – CAMBIO (2)

- Explique conceptualmente el parámetro de diseño referido a la departamentalización. Identifique el criterio de departamentalización que se encuentra presente en el caso y describa sus ventajas y desventajas. (1)
- Describa las etapas Tormentosa y de Normalización en el desarrollo de los grupos. Identifique y fundamente conceptualmente dos tipos de grupos/equipos presentes en el caso. (1)

BLOQUE 2: PLANEAMIENTO – CONTROL (2)

- Desarrolle las primeras cinco etapas del proceso de planeamiento que realizó Jugueterías Arcoiris para afrontar los cambios del mercado. Identifique las etapas presentes en el caso y ejemplifique las faltantes. (1)
- Desarrolle los elementos del sistema de control referido al monitoreo de stock y reservas: identifique los elementos presentes en el caso y ejemplifique las faltantes. ¿Este sistema de control sería “oportuno”? Fundamente conceptualmente (1)

BLOQUE 3: DECISIÓN – COMUNICACIÓN (2)

- Ejemplifique, para el caso, una publicidad de comunicación digital para promocionar juguetes tecnológicos. Desarrolle los significantes y la significación-connotación de esa publicidad. (1)
- ¿En qué modelo de decisión se basó la empresa a la hora de replantear su estrategia en 2025? Fundamente a partir del caso (1)

BLOQUE 4: ORGANIZACIONES – MOTIVACIÓN – CONFLICTO (2)

- Explique conceptualmente por qué la diferenciación entre grupos puede generar un conflicto. Identifique si está presente en este caso. Si estuviera, ejemplifique una solución de tipo ganar-perder al potencial conflicto. ¿Por qué sería ganar-perder? (1)
- Describa tres de los factores motivadores intrínsecos del trabajo. Ejemplifique cómo aplicaría uno de ellos a un puesto de trabajo del caso. (1)

BLOQUE 5: ADMINISTRACIÓN – INFLUENCIA – LIDERAZGO (2)

- Identifique en el caso dos funciones de la Administración que desarrollan los gerentes. Fundamente conceptualmente. (1)
- ¿Por qué un individuo decide dejarse influir? Justifique. Ejemplifique un método de influencia según Simon que podría aplicar el gerente de Compras con sus empleados. Señale los elementos de ese proceso de influencia. (1)