



## PLAN DE TRABAJO DOCENTE 2014

### 1- DATOS DE LA ASIGNATURA

Nombre	TEORÍA DE LAS DECISIONES
--------	--------------------------

Código	542
--------	-----

Tipo (Marque con una X)

Obligatoria	<input checked="" type="checkbox"/>
Optativa	<input type="checkbox"/>

Nivel (Marque con una X)

Grado	<input checked="" type="checkbox"/>
Post-Grado	<input type="checkbox"/>

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

Departamento	Departamento Administración
--------------	-----------------------------

Carrera	Licenciatura en Administración
---------	--------------------------------

Ciclo o año de ubicación en la carrera	Ciclo Profesional, Quinto año, primer cuatrimestre
--	--

Carga horaria asignada en el Plan de Estudios:

Total	64 horas
Semanal	4 horas

Distribución de la carga horaria (semanal) presencial de los alumnos:

Teóricas	Prácticas	Teórico – prácticas
1:30	1:00	1:30

Relación docente - alumnos:

Cantidad estimada de alumnos inscriptos	Cantidad de docentes <sup>1</sup>		Cantidad de comisiones		
	Profesores	Auxiliares	Teóricas	Prácticas	Teórico-Prácticas
50	1	1	1	1	1

<sup>1</sup> Además del Profesor y el Auxiliar específicamente designados a la materia, la cátedra contará con la presencia de profesores y auxiliares invitados. El Profesor Adjunto Interino será compartido con la asignatura Conducción Estratégica y Control de Gestión.



**INSTRUMENTO A  
PLAN DE TRABAJO  
DEL EQUIPO DOCENTE**

**2. COMPOSICIÓN DEL EQUIPO DOCENTE**

Nº	Nombre Y Apellido	Títulos
1.	FOUTEL, Mariana	Magíster en Gerencia y Administración de Sistemas y Servicios de Salud, Especialista en Administración de Negocios, Licenciado en Administración y Contador Público.
2.	BASILICO, Diego Hernán	Especialista en Administración de Negocios, Licenciado en Administración y Contador Público.
3.	MUSTICCHIO, Carlos Alejandro	Especialista en Administración de Negocios. Licenciado en Administración y Contador Público.
4.	DOLESOR, Marcos	Licenciado en Administración y Contador Público.
	<b>DOCENTES INVITADOS</b>	
5.	RAMIREZ, Adriana	Contador Público
6.	QUIROGA, Sebastián	Licenciado en Administración y Contador Público.

Nº	Cargo								Dedicación			Carácter			Cantidad de horas semanales dedicadas a: *				
	T	As.	Ad.	J.T.P.	A1	A2	Ads.	Bec.	E	P	S	Reg.	Int.	Otros	Docencia		Invest.	Ext.	Gest
															Frente alumnos	Totales			
1			X								X	X			4	10			
2					X						X		X		4	10			
3			X								X		X		4	10			
4					X						X		X		4	10			



### **3. PLAN DE TRABAJO DEL EQUIPO DOCENTE.**

#### **3.1. Objetivos de la asignatura.**

##### **3.1.1. Objetivos Generales.**

En el plano aptitudinal, estimular el desarrollo de las siguientes capacidades:

- Para el análisis fecundo y la síntesis que permita operar sobre los problemas.
- Para comunicarse con adecuado nivel expresivo y persuasivo.
- Para interactuar en el trabajo grupal e interdisciplinario.
- Para realizar los análisis contextuales imprescindibles para el posicionamiento en la toma de decisiones socioeconómicas.
- Para investigar sobre los problemas y la realidad de forma de avanzar en la interpretación y la solución de las problemáticas de su área de competencia.
- Para interpretar y evaluar las realidades culturales y axiológicas en que deberá desempeñarse.

En cuanto al acervo científico, conocimientos:

- Para interactuar con profesionales de otras áreas en el abordaje de problemas de investigación.
- De la realidad presente y pasada con un profundo sentido de interpretación cultural de cada tiempo y de su respectiva organización social.
- De los métodos y técnicas para explorar la realidad y abordar los problemas.
- Para analizar y comprender las variables endógenas y exógenas que rigen el comportamiento del hombre en sociedad y organizaciones por él creadas.

Finalmente se desea destacar aquellos aspectos exclusivamente vinculados a las competencias de saber ser o estar, siendo el territorio de más difícil tránsito. En él no valen clases ni trabajos prácticos y sólo es posible educar con el ejemplo. Por ello trataremos que nuestra actuación se encuadre rigurosamente en la siguiente autodisciplina:

- Honestidad intelectual
- Equilibrio emocional
- Equidad en el juzgamiento
- Respeto por la ignorancia ajena y humildad por lo que suponemos saber.
- Serenidad ante la crítica.
- Deliberación ante el disenso
- Accesibilidad frente a las demandas.
- Consistencia ética en ideas y acciones

##### **3.1.2. Fundamentación del objeto de estudio del curso**

El curso apunta a consolidar el bagaje técnico-experiencial indispensable para armonizar la articulación de la racionalidad de la acción política, de las medidas de



gobierno y de la gerencia en la toma de decisiones, fundamentalmente semiestructuradas (esquivas) y no estructuradas (rebeldes), a partir de un abordaje holístico de los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas al futuro profesional, ya sea en su rol de directivo o de consultor, para la configuración de la postura estratégica en organizaciones vivibles.

A través de los contenidos propios de la “Teoría de la Decisión” pretende proporcionar los instrumentos conceptuales, la estructura y los elementos del discurso decisorio, concentrándose en la internalización de un método de reflexión y de pensamiento organizado y sistemático, que emerge como la única herramienta controlable, si bien imperfecta, para administrar cursos alternativos de acción en un mundo esencialmente incierto y complejo en el que nada se resuelve con fórmulas artificialmente simples.

La idea es que en este curso el estudiante aprenda a confiar más en su razonamiento que en su memoria, a desarrollar su capacidad de encuadrar situaciones en estructuras conceptuales procesables, a ejercer más su reflexión sistemática que la descripción anecdótica, a orientar más su energía al abordaje de las decisiones no estructuradas que a las decisiones programadas.

### 3.1.3. Criterios para definir el programa

En primer lugar se ha procurado ajustarse a los objetivos y contenidos mínimos establecidos para la asignatura por el Plan de Estudios vigente. Dentro de ese contexto se ha tenido especialmente en cuenta:

- 1- Que ciertos temas ya desarrollados desde lo instrumental en asignaturas previas, se retoman desde una óptica integrada y en búsqueda de un abordaje crítico de sus posibilidades de aplicación en situaciones organizacionales reales, fomentando una interpretación más profunda de los resultados derivados en cada caso.
- 2- Los contenidos teóricos previstos no estarán alejados de la práctica en su abordaje, sino al contrario, la idea es concentrarse en la internalización de un método de reflexión y de pensamiento organizado y sistemático, que emerge como la única herramienta controlable, si bien imperfecta, para administrar cursos alternativos de acción en un mundo esencialmente incierto y complejo.
- 3- Por otra parte se ha procurado, dentro de lo posible y en tanto y cuanto se verifican diferencias conceptuales, introducir en cada tema genérico una referencia concreta a fenotipos organizacionales particulares.

### 3.1.4. Objetivos específicos por unidad temática

#### UNIDAD 1

Posicionar al alumno en el rol de decisor, ya sea como protagonista o asesor, en un entorno organizacional complejo.

En este análisis se enfatizará la reflexión de la dimensión ética de toda decisión y la necesidad de integrar la eficacia y los valores sociales.



## **UNIDAD 2**

Lograr que el alumno comprenda la noción de decisión como proceso, sus elementos y condicionantes, desde diferentes enfoques doctrinarios, y en el marco de la permanente relación bidireccional con el universo en que está inserto.

## **UNIDAD 3**

Comprender los impactos derivados de la interacción de múltiples subjetividades individuales y grupales en el proceso decisorio, fomentando competencias laborales para el trabajo en equipo.

Revalorizar la importancia de la creatividad y la intuición en el proceso decisorio y estimular la conexión individual con estos atributos.

## **UNIDAD 4**

Promover una interpretación profunda de los modelos de decisión, a partir de un análisis crítico de su aplicación a la realidad organizacional, y de los condicionamientos emergentes del marco político- estratégico y del mapa de poder vigente. Se enfatizará la oportunidad de empleo de cada método, retomando nociones adquiridas en asignaturas cursadas previamente, considerando dimensiones cuantitativas y cualitativas de análisis.

## **UNIDAD 5**

Comprender acabadamente la problemática de las preferencias del decisorio y la que definición de su función de utilidad, a partir de un estudio de la evolución de distintas teorías que le dan sustento.

## **UNIDAD 6**

Proponer al alumno un replanteo reflexivo sobre la existencia de objetivos múltiples en las decisiones, introducirlo en la definición de jerarquías de tales objetivos, orientando el estudio a la decisión desde los valores, como supra criterio que servirá de marco a los métodos racionales para adoptar soluciones de compromiso.

## **UNIDAD 7**

Plantear formas de estructuración que ayudan a entender, avanzar y comunicar problemas con incertidumbre, reflexionando sobre la actitud hacia el riesgo, y su repercusión en las decisiones a partir de la valoración de las consecuencias.

Introducir al alumno en la problemática de la decisión en situaciones competitivas y cooperativas, a partir de un planteo básico de teoría de los juegos, fuertemente orientado a promover la estrategia de negociación.

### **3.2. Contenidos**

#### **3.2.1 Programa Sintético.**

UNIDAD 1: La búsqueda de una organización vivible.

UNIDAD 2: La Decisión y su Teoría

UNIDAD 3: Psicología de la toma de decisiones.

UNIDAD 4: El modelo de decisión

UNIDAD 5: Teoría del valor



UNIDAD 6: La decisión con objetivos múltiples

UNIDAD 7: La decisión en contextos inciertos

### 3.2.2. Programa Analítico (Bibliografía básica obligatoria y complementaria por unidad).

#### UNIDAD 1: La búsqueda de una organización vivible.

##### 1.1. La búsqueda de la efectividad organizacional.

El mapa conceptual de la organización. Los factores de la complejidad. Roles profesionales. Análisis de situaciones y manejo eficiente del tiempo: la construcción de la agenda. Análisis de problemas. Análisis de Decisiones. Análisis de problemas potenciales.

##### 1.2. La gestión de los valores sociales.

Decisiones y ética. El propósito de la ética de los negocios. Formación del ambiente ético en una organización: la calidad en los servicios, mercados y reglas de juego, eficacia y amoralidad. Análisis de problemas éticos. Reflexividad y responsabilidad social. Formas de integrar la eficacia y los valores sociales: el potencial ético de las organizaciones.

#### Bibliografía Básica

1.1 (L9) ETKIN J. cap 1, 2 y 3; (L10) ETKIN J. cap 3; (L19) KEPNER, CH. Y TREGOE, B. Cap. 1 a 7; (A 41) DOMINGO A, (L41) HARVARD BUSINESS PRESS.

1.2.(A4) ETKIN, J; (L10) ETKIN,J Cap.10, (L1) BROWN, M Cap 1 a 4 y 11

#### Bibliografía Ampliatoria

1.1. (A36), (A37) STRYKER, P., (L23) LEON, O Cap. 3, (L35) MILANO, A.

1.2. (L1) BROWN, M restantes capítulos; (L2) CORTINA, A Cap. 3 a 6; (L28) PEREZ LOPEZ, J. Primera Parte;(L30) SCHLEMENSON, Aldo Cap. 1; (A36) RIBES PONS, A.; (A18) MINTZBERG, H.

#### UNIDAD 2: La Decisión y su Teoría

##### 2.1. La decisión como elemento del proceso de influencia.

Enfoques de abordaje: Normativo vs. Descriptivo. El proceso de decisión. Tipos de decisión. Características de la Teoría. Disciplinas afines. Condicionantes y elementos de la decisión. La decisión eficaz.

##### 2.2. Análisis de la Racionalidad

Conceptualización. Clasificación. Distintos enfoques. Límites. Racionalidad y poder: la noción de racionalidad dominante. Conflictos potenciales.

##### 2.3. El Universo y su complejidad.

Los elementos del universo: observador, variables, niveles, propensión a suceder, comportamientos, restricciones, variedad.

La descripción del universo: los problemas de la evaluación de la realidad. La discriminación de la información. Los prejuicios. Los sesgos. Los métodos heurísticos. Las dificultades en el uso de la lógica.

#### Bibliografía Básica

2.1. (L33) SIMON, H. Cap. 2; (A3) DRUCKER, P, (A21) PAVESI, P., (A27) PAVESI, P.; (L32) SIMON, H. Cap. 1 a 6



2.2. (L32) SIMON, H. Cap. 1 a 6; (L10) ETKIN J. 4 y 6, (L11) ETKIN J.; (L10) ETKIN J. Cap 9; (A39) ARANA Y FOUTEL.

2.3 (A21), (A25), (A 28), (A27) PAVESI, P.

### **Bibliografía Ampliatoria**

2.1. (L24) LINDLAY, DV Cap. 1; (L23) LEON, O Cap. 3.

2.2. (L23) OFELIO Y LEON Cap 2; (L15) MATURANA, H; (L40) MINTZBERG H.

2.3. (A20) PAVESI, P.

### **UNIDAD 3: Psicología de la toma de decisiones.**

#### 3.1. El decididor

Sujeto y objeto de la decisión. Ambigüedad, incertidumbre y grados de libertad. El decididor y su proceso de aprendizaje. Decisiones individuales y grupales. Conflictos emergentes. Imaginación y Creatividad: barreras y técnicas para fomentar la creatividad aplicada al proceso decisorio. Pensamiento convergente y divergente. Resolución creativa de problemas.

#### 3.2 Psicología de la toma de decisiones.

Los fallos en la manera de tomar decisiones. La personalidad en las decisiones. La lógica de la racionalidad individual. Barreras interpersonales en la adopción de decisiones. Procesos necesarios para la toma de decisiones: la percepción y la memoria. Signos de ineficacia: la importancia de los sesgos. Subjetividad grupal. Circunstancias externas que afectan a las decisiones. Las trampas ocultas en la adopción de decisiones.

Análisis, intuición e instinto. Revalorización de las teorías de la intuición. Cuando confiar en el instinto.

### **Bibliografía Básica.**

3.1. (A25) PAVESI, P;(A10) KASTIKA, E., (L23) LEON, O Cap. 4; (A29) PAVESI, P. ; (L23) LEON, O Cap. 1 ; (L4) DE BONO, E.; KASTIKA E. Cap. 1 a 3 (L 38).

3.2.(L23) LEON, O Cap. 2; (A1) ARGYRIS, CH; (A7)HAMMOND, J, KEENEY, R Y RAIFFA, H. ; (A8) HAYASHI, A; (L36) HILL, Ch y JONES, G. Cap 1; (L42) KAHNEMAN, D. Introducción, Cap. 1 a 3.

### **Bibliografía Ampliatoria**

3.1. (A15) MATURANA, H; (L16) HARRINGTON, J. Y otros, especialmente Cap. 12; (L 18) KASTIKA, E.

3.2. (A31) PAVESI y otros; (L31) SENGE, P. Cap. 9 y 10; (L37) MARUYAMA, M Cap. 1 a 3; (L20) KOLB, D y otros, Toma de Decisiones en la Organización, páginas 35 a 92; (L23) LEON, O Cap. 10; (L42) HAMMOND, J, KEENEY, R Y RAIFFA, H.

3.3. Inteligencias Múltiples: Material de Cátedra.

### **UNIDAD 4: La información como insumo básico: el aporte de los modelos**

4.1. La información como insumo básico para la toma de decisiones efectiva. Limitaciones en las PYMES. Información externa, interna, cualitativa, cuantitativa, estratégica y transaccional. Desafíos.

4.2. Los elementos del modelo de decisión



Objetivos: único, múltiples, en conflicto. Alternativas. Eventos inciertos: estados de la naturaleza y competitivos. Propensión a suceder. Resultados. Criterios de decisión. Tipos de modelos aplicables a diferentes áreas estratégicas.

#### 4.3. Resultados

Beneficios y costos para la decisión. Costo de oportunidad. Introducción al concepto de valor. Dimensión cualitativa de los resultados.

#### 4.4. Decisiones en situaciones de certeza, secuenciales y grupales.

Problemática, característica, limitaciones de los modelos e interpretación crítica de los resultados obtenidos a la luz del planteo estratégico de la organización y de los condicionantes al proceso decisorio. Aplicaciones Tecnológicas de uso profesional.

#### 4.5. Modelo general y proceso de decisión

Matriz de decisión y sus variantes. Árbol de decisión. Proceso de decisión: etapas, información, horizonte, sensibilidad, simulación. Aplicaciones Tecnológicas de uso profesional.

### **Bibliografía Básica**

4.1. (A48) ARELLANO RODRIGUEZ, M.

4.2. (A19) ONITCANSCHI, G.

4.3. (L34) PAVESI P. Cap. 8

4.4. Tanto la bibliografía básica como la ampliatoria de este punto son meramente enunciativas. (ver Observaciones Generales).

4.5. (L24) LINDLAY, D. V. Cap. 8; (A12) MAGEE, J. (L34) PAVESI P. Cap. 6, 7 y 9; (A19) G. ONITCANSCHI,

### **Bibliografía Ampliatoria**

4.2. (A21) PAVESI, P

4.3. (A35) SHARMAN, P; (A38) TOME, R; (L15) GIMENEZ, C y colab. (Enunciativo); (A23), (A24) PAVESI, P; (A34) SHANK, J.

4.4. Tanto la bibliografía básica como la ampliatoria de este punto son meramente enunciativas. (ver Observaciones Generales). (L14) GALLAGHER y WATSON, (L29) SAPETNITZKY, C y colab.

4.5. (A14) MATHESON, JE; (L23) LEON, O Cap. 7.

## **UNIDAD 5: Teoría del valor**

### 5.1. Noción del valor

El sistema de preferencia. Problemática de las preferencias. La Teoría de la Utilidad para fijar preferencias. La Teoría de la Utilidad como medición. Evolución de la teoría de la utilidad y del valor: los clásicos, la utilidad marginal decreciente, Pareto, Bernouilli, Von Neumann y Morgenstern.

### 5.2. El valor en situaciones aleatorias

La axiomatización de las preferencias. La teoría de Von Neumann y Morgenstern. Construcción de una función de utilidad. Críticas, discusión y evaluación de la teoría: Allais, Kahneman y Tversky. Las llamadas teorías extensivas.

### **Bibliografía Básica**

5.1.y 5.2. P. PAVESI (34) Cap. 10; (A11) KAHNEMAN y TVERSKY.



### **Bibliografía Ampliatoria**

5.1. y 5.2. (L24) LINDLAY, DV Cap. 4 y 5.

### **UNIDAD 6: La decisión con objetivos múltiples**

#### 6.1. La decisión con objetivos múltiples.

Problemática y características. Los valores como guía de la decisión. Los objetivos: fundamentales y mediadores, esencial y estratégicos, específicos; jerarquía de objetivos. Atributos: propiedades deseables. La decisión humilde.

#### 6.2. Canjes equitativos

Métodos racionales para adoptar soluciones de compromiso. Valoración de las alternativas. Problemas de ponderación y medición de los objetivos. Agregación de valores. Aplicaciones Tecnológicas de uso profesional.

### **Bibliografía Básica**

6.1. (L23) LEON, O Cap. 5; (A5) ETZIONI, A.

6.2. (L23) LEON, O Cap. 6; (A6) HAMMOND, KEENEY y RAIFFA.

### **Bibliografía Ampliatoria**

6.1.(A30) PAVESI, P.

6.2. (L22) LEAL, AG y otros.

### **UNIDAD 7: La decisión en contextos inciertos**

#### 7.1. Decisión en situaciones sin probabilidades objetivas

Problemática y características. Los criterios clásicos. La probabilidad subjetiva. Análisis de sensibilidad.

#### 7.2. Decisión en situaciones aleatorias y ambiguas.

Dominancia. El criterio del valor esperado. La ambigüedad. Análisis de sensibilidad. Decisión Bayesiana. Cantidad y valor de la información adicional.

#### 7.3. Decisión en situaciones competitivas: la negociación y la teoría de los juegos

Juegos de cooperación. Juegos de conflicto puro: suma cero. Estrategias puras y mixtas. Reglas de confección del tablero. El punto de equilibrio. Juegos de cooperación y negociación.

### **Bibliografía Básica**

7.1. (L23) LEON, O Cap. 8 y 9; PAVESI P (A20).

7.2. (L34) PAVESI P. Cap. 11.

7.3. (L34) PAVESI P. Cap. 13, FISHER, URY y PATTON (L 12); FISHER y ERTEL (L 39); CARRETTON S. (A 44); SOTO A. (A 45); PARRA E. (A 46).

### **Bibliografía Ampliatoria**

7.1. y 7.2. (A2) BERTOLETTI, M.; (21) LAZZARI, MACCHADO Y PEREZ Cap. 2 a 4; 8 y 9.

7.2. (L24) LINDLAY, DV Cap. 5 a 7.

7.3. (L13) FISHER y otros; (L3) DAVIS, M.

### **Observaciones generales**



- El inventario bibliográfico que se puntualiza en el apartado siguiente ha sido aquí clasificado en básico y ampliatorio, atendiendo a la definición de un nivel de lectura obligatoria no superior a las 700 páginas, cálculo realizado a partir de una proyección de las horas de dedicación presenciales y domiciliarias a la asignatura.
- Los temas vinculados a la Psicología de la Decisión y del Decididor serán coordinados por Profesores invitados de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata, con fin de introducir al alumno en la riqueza del abordaje interdisciplinario de la problemática organizacional.
- En la Unidad 4, los temas correspondientes al punto 4.3, se retoman en esta asignatura desde la perspectiva de su interpretación profunda, a partir de un análisis crítico en su aplicación a la realidad organizacional. La bibliografía recomendada en tales casos puede ser sustituida por aquella que el estudiante considere pertinente, en función de haber orientado su introducción a tal tópico en alguna asignatura previa.

### 3.2.3. Bibliografía básica y ampliatoria

#### Libros

1. BROWN, Marvin. *La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones*, 1992, Buenos Aires, Editorial Paidós.
2. CORTINA, Adela, *Ética de la empresa*, 1994, Madrid, Editorial Trotta.
3. DAVIS, M. *Teoría del juego*, 1971, Madrid, Editorial Alianza.
4. DE BONO, Edward, *Ideas para profesionales que piensan*, Buenos Aires, 1991, Editorial Paidós.
5. DEL SOL, Patricio. *Evaluación de Decisiones estratégicas*, 1999, Santiago de Chile, Editorial McGraw Hill.
6. DRUCKER, Peter F, *Dirección de instituciones sin fines de lucro*, 1992, Buenos Aires, Editorial El Ateneo.
7. DRUCKER, Peter. *La Gerencia de Empresas*. Editorial Sudamericana 3ª reimpresión.
8. DRUCKER, Peter F, *Las Nuevas Realidades*, cuarta edición 1992, Buenos Aires, Editorial Sudamericana.
9. ETKIN, Jorge. *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. 2000, Chile, Editorial Prentice Hall.
10. ETKIN, Jorge. *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. 2003, México, Editorial Oxford University Press.
11. ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo , *Identidad de las organizaciones*, 1992, Buenos Aires, Editorial Paidós.
12. FISHER, R., URY, W y Patton, R. *Si...de acuerdo. Cómo negociar sin ceder*, 1993, Editorial Norma.
13. FISHER, R. y BROWN, Scott. *Cómo reunirse llevando una relación que lleve al sí*, 1993, Editorial Deusto.
14. GALLAGHER y WATSON, *Métodos cuantitativos*, Editorial Mc Graw Hill
15. GIMENEZ, Carlos M. Y colaboradores. *Costos para empresarios*, 1995, Buenos Aires, Ediciones Macchi.



16. HARRINGTON, James, HOFFHERR, Glen y REID Robert P. *Herramientas para la creatividad*. 1999, Santa Fe de Bogotá, Editorial Mc Graw Hill.
17. HOCK, Dee. *El nacimiento de la era caórdica*. 2001, Buenos Aires, Editorial Granica.
18. KASTIKA, Eduardo. *Innovación y creatividad en los negocios*. 2000, Buenos Aires, Editorial Coyuntura SAC – Mercado.
19. KEPNER, Charles H y TREGOE, Benjamin B. *El nuevo directivo racional*. 1994, México, Editorial Mc Graw Hill.
20. KOLB, David, RUBIN Irving y MCINTYRE, James M., *Psicología de las Organizaciones*, 1993, México, Editorial Prentice Hall. Partes pertinentes: Toma de decisiones en la organización (Vroom, Victor H, Pounds, William Y Thompson, James, páginas 35 a 92); Toma de decisiones en grupos (Rubin, Irving M. Y Beckhard Richard, p.
21. LAZZARI, L., MACHADO, E y PEREZ, R. *Teoría de la decisión fuzzy*. 1998, Buenos Aires, Ediciones Macchi.
22. LEAL, A.G.; SANCHEZ-APELLANIZ, M.; ROLDAN, J.L. y VAZQUEZ, A.E. . *Decisiones empresariales con criterios múltiples. Ayudas prácticas para la Dirección*. 1995, Madrid, Editorial Pirámide.
23. LEON, Orfelio G. *Tomar decisiones difíciles*. 2001, Madrid, Editorial Mc Graw Hill.
24. LINDLAY, D.V. *Principios de la Teoría de la decisión*, 1977, Barcelona, Editorial Vincens-Vives.
25. MATURANA, Humberto. *Transformación en la Convivencia*, 1999, Santiago de Chile, Dolmen ensayos.
26. MINTZBERG, Henry, *La naturaleza del trabajo Directivo*, 1992, Barcelona, Editorial Ariel.
27. MORIN, Edgar, *Introducción al pensamiento complejo*, 1995, Barcelona, Editorial GEDISA.
28. PEREZ LOPEZ, Juan A., *Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI*, 1998, Bilbao, Editorial Deusto.
29. SAPETNITZKY, Claudio y colaboradores, *Administración Financiera de las Organizaciones*, 2000, Buenos Aires, Ediciones Macchi.
30. SCHLEMENSON, Aldo. *La perspectiva ética en el análisis organizacional : un compromiso reflexivo para la acción*. 1990, Buenos Aires, Editorial Paidós.
31. SENGE, Peter M. *La quinta disciplina*, 1993, Barcelona, España, Editorial Granica.
32. SIMON, Herbert. *El Comportamiento Administrativo*, Valencia 2ª Edición, Editorial Aguilar.
33. SIMON, Herbert. *La Nueva Ciencia de la Decisión Gerencial*. Editorial El Ateneo.
34. PAVESI, Pedro F.J. y otros, *La Decisión*, 2004, Buenos Aires, Grupo Editorial Norma.
35. MILANO, Antonio, “Resolución de problemas y toma de decisiones”, 1993, Ed. Macchi.
36. HILL, Charles W. y JONES, Gareth R. , *Administración Estratégica un enfoque integrado*, 1996, Santa Fe de Bogotá, Editorial Mc Graw Hill.
37. MARUYAMA, Margoroh. *Esquemas Mentales Gestión en un medio multicultural*. 1998, Caracas, Ediciones Dolmen.
38. KASTIKA, Eduardo, “Desorganización Creativa, Organización Innovadora”, 2001, Cordoba, Ediciones Macchi.



39. FISHER Roger, ERTEL Danny. "Si de acuerdo en la práctica", Bogota, Editorial Norma.
40. MINTZBERG, Henry, *El Poder de la Organización*, 1992, Barcelona, Editorial Ariel.
41. HARVARD BUSINESS PRESS, "*Manejar su Tiempo*", 2009, Serie Pocket Mentor, Editado por Impact Media Comercial S.A.
42. HAMMOND, John S., KEENEY Ralph L. Y RAIFFA, Howard, "*Decisiones Inteligentes*", 2002, Barcelona, Editorial Gestión 2000.
43. KAHNEMAN, Daniel, "Pensar rápido, pensar despacio", 2012, Buenos Aires, Editorial Debate.

### Artículos

1. ARGYRIS, Chris, "Barreras Interpersonales para la adopción de decisiones", *La Toma de Decisiones*, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 65 a 106.
2. BERTOLETTI, Mario, "Economía de la Información", *Revista Administración de Empresas*, Tomo II, Páginas 1057-1091.
3. DRUCKER, Peter F. "La Decisión eficaz", *La Toma de Decisiones*, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 1 a 22.
4. ETKIN, Jorge, "El potencial ético de las organizaciones", trabajo presentado en el Seminario Internacional Los desafíos Éticos del desarrollo, organizado por la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo.
5. ETZIONI, Amitai, "La adopción de decisiones humilde", *La Toma de Decisiones*, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 49 a 64.
6. HAMMOND, John S., KEENEY Ralph L. Y RAIFFA, Howard, "Canjes equitativos: un método racional para adoptar soluciones de compromiso", *La Toma de Decisiones*, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 23 a 48.
7. HAMMOND, John S., KEENEY Ralph L. Y RAIFFA, Howard, "Las trampas ocultas en la adopción de decisiones", *La Toma de Decisiones*, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 159 a 188.
8. HAYASHI, Alden M., "Cuándo confiar en el instinto", *La Toma de Decisiones*, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 189 a 210.
9. HODGSON, Anthony M. "La utilidad de trabajar con escenarios", *Revista Gestión*, V7 N° 1, Enero-Febrero 2002, página 84
10. KASTIKA, Eduardo, "Creatividad y toma de decisiones", *Management Herald*, Número 3, Octubre de 2002, páginas 4 y 5.
11. KAHNEMAN y TVERSKY "Psicología de las preferencias", en *Investigación y Ciencia*, Publicación N°160 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA.
12. MAGEE, J. "Árboles de decisión para la formulación de decisiones", en GROFF y MUTH *Modelos de decisión*, 1974, Buenos Aires, El Ateneo.
13. MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto. "Empresas familiares: una mirada multidisciplinaria". *Revista Alta Gerencia* Tº II pags. 37/50.
14. MATHESON, J.E. "La Práctica del Análisis de Decisiones: Ejemplos y Enseñanzas". *Información Comercial Española*, Noviembre 1982, pp. 11-20.
15. MATURANA, Humberto, "Amor y Democracia", *Revista Uno Mismo*, 20 de agosto de 1991, Instituto de formación matriztica, <http://www.matriztica.org/555>.



16. MENGUZZATO, M. : "Las decisiones en la empresa". *Quadern de treball*, nº82, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 1986, Universitat de València.
17. MENGUZZATO, M. "Las variables Soft en la Dirección Estratégica". *Revista de Economía y Empresa*, Vol. IX, 1989 b, pp. 113-124.
18. MINTZBERG, Henry. "Una cuestión de equilibrio. Balancear las ganancias para los accionistas con la función social que debe cumplir la empresa: un desafío insoslayable.", *Revista Gestión*, V3 Nº 2, marzo - abril 1998 , páginas 164 a 167.
19. ONITCANSCHI, Guillermo, "Notas sobre elementos de decisión", Publicación de la Cátedra Nº151 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA.
20. PAVESI, Pedro, "Análisis de sensibilidad", Publicación de cátedra Nº 163 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA y en *Revista Contabilidad y Administración* Tomo IV páginas 281 a 298 y 429 a 461.
21. PAVESI, Pedro, "Cinco lecturas prácticas sobre el decidir", Publicación de cátedra Nº 166 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA y en *Alta Gerencia* Tomo I Año I páginas 15 a 31.
22. PAVESI, Pedro, "Consideraciones acerca de la teoría del decidor", *Lecturas de la Teoría de la Decisión I*, páginas 19 a 46, Ediciones Nueva Técnica SRL.
23. PAVESI, Pedro, "El costo de oportunidad", en *Revista Contabilidad y Administración*, Tomo VIII, páginas 161a 199.
24. PAVESI, Pedro, "El costo de oportunidad: aplicaciones", en *Revista Contabilidad y Administración* Abril 1980, Tomo VI, páginas 493 a 514.
25. PAVESI, Pedro, "El Universo y su comportamiento", Publicación de cátedra Nº 154 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA.
26. PAVESI, Pedro, "Estructuras bayesianas", Publicación de cátedra Nº 161 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA.
27. PAVESI, Pedro, "La Decisión", Publicación de cátedra Nº 150 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA.
28. PAVESI, Pedro, "La incertidumbre del universo", Publicación de cátedra Nº 152 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA.
29. PAVESI, Pedro, "Lecturas sobre decisión, libre albedrío y razón", Publicación de cátedra Nº 860 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA. Incluye: SHACLE, George *Decisión, orden y tiempo*, Capítulos 1,2,3 y 6; BUNGE, Mario "Elogio de la indecisión"; VARGAS LLOSA, Mario, "Historicismo y ficción"; BORGES y SIMON "Los extremos del laberinto" (originalmente publicado en *Revista Ciencias Administrativas* páginas 1 a 89); MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto "El destronamiento de la razón".
30. PAVESI, Pedro, "Objetivos múltiples y en conflicto", Publicación de cátedra Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA.
31. PAVESI, Pedro (compilador), "Psicología de la Decisión", Publicación de cátedra Nº155 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA. De las lecturas incluidas se recomienda centrar la atención sobre: PAVESI, Pedro "Psicología de la Decisión: acerca de Ulises, paradojas y violaciones; SIMON, Herbert "Visiones alternativas de la racionalidad"; LINDBLOM, Charles "La ciencia de salir del paso"; TVERSKY, Amos y KAHNEMAN, Daniel "La estimación de la incertidumbre: heurística y sesgos"; TVERSKY, Amos y KAHNEMAN, Daniel "Alternativas, valores y marcos de referencia"; TVERSKY, Amos y KAHNEMAN, Daniel "Elementos principales del modelo descriptivo de comportamiento de los individuos ante situaciones de decisión bajo riesgo".



32. RAIFFA, Howard, "The art and science of negotiation", Belknap Press of Harvard University Press, 1982, páginas 148 a 163.
33. RIBES PONS, Ángel, "Ética, excelencia y calidad total", Deusto Business Review, Nº 84, página 48.
34. SHANK, John ; "Con el foco en el mercado", Revista Gestión, V5 Nº 3, Mayo-Junio 2000, página 34
35. SHARMAN, P. " Costeo basado en la actividad ABC", Revista Costos y Gestión, Tomo III, Nº 10
36. STRYKER, Perrin, "Cómo analizar ese problema", La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 125 a 158.
37. STRYKER, Perrin, "¿Puede analizar este problema?", La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 107 a 124.
38. TOMÉ, R. "ABC El costeo por actividades". Revista Costos y Gestión Tomo I, Nº 2.
39. ARANA, M Y FOUTEL, M "Decisiones estratégicas en la Universidad: reflexiones acerca del vinculo racionalidad poder", VII Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria de América del Sur Dic de 2007.
40. FOUTEL, M y MUSTICCHIO, C.A. "Reflexiones acerca de las decisiones de los máximos decisores en el partido de General Pueyrredón" Anales del XVII Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas, Córdoba, 3 al 5 de Setiembre de 2008, Área 4: Administración.
41. DOMINGO, Antonio "Ladrones de Tiempo", 2005, Ediciones Éxito en la Red.
42. HARRINGTON, James, HOFFHERR, Glen y REID Robert P. Herramientas para la creatividad. 1999, Santa Fe de Bogotá, Editorial Mc Graw Hill. Cap 12.
43. KASTIKA, Eduardo. Innovación y creatividad en los negocios. 2000, Buenos Aires, Editorial Coyuntura SAC – Mercado.
44. CARRETTON, Stella Francés. "LA UTILIZACIÓN DE LAS MATEMÁTICAS EN LA ECONOMÍA DEL AÑO 2000", Páginas 77/83, "La utilización de las matemáticas en los modelos de negociación", Universidad de Extremadura.
45. SOTO, Antonio. "Teoría de los Juegos: Vigencia y Limitaciones", REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES (Páginas 497/526), Universidad de Zulia (Venezuela), enero/abril 2004.
46. PARRA, Eleonora. "Teoría de los Juegos en la Negociación: ¿Jugando a Negociar o Negociar Jugando?", REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES (Páginas 172/188), Universidad de Zulia (Venezuela), septiembre/diciembre 2005.
47. FOUTEL, M y MUSTICCHIO, C.A. "Reflexiones acerca de la importancia de la información para la toma de decisiones efectivas bajo el paradigma de complejidad". 2das Jornadas Nacionales y 1ras Internacionales de Investigación en Organización y Desarrollo Económico, San Juan, 30 de junio al 2 de julio de 2010, Núcleo Temático: Administración y Contabilidad – Fortalecimiento de la Pequeña y Mediana empresa, su adecuación a los requerimientos actuales.
48. ARELLANO RODRIGUEZ, M. "Sistemas de Información: ¿adecuación a los cambios tecnológicos o herramientas de gestión?", Revista de Ciencias Sociales, XIV(3): 531. 2008.

**Páginas web de interés en toma de decisiones**



Se señalan algunas direcciones a título ejemplificativo, aunque se incentivará la búsqueda por parte de los estudiantes como parte de la tarea de co-construcción de una base de conocimiento:

INFORMS: Institute for Operations Research and Management Science :  
<http://www.informs.org>

Society for Judgment and Decision Making: <http://www.sjdm.org>

The George Washington University – Society for Medical Decision Making (enfoque aplicado): <http://www.smdm.org>

European Association for Decision Making: [www.eadm.eu](http://www.eadm.eu)

En la siguiente dirección de la Decision Analysis Society: <http://www.faculty.duke.edu>, se pueden encontrar conexiones con una veintena de sociedades internacionales de toma de decisiones, consultoras vinculadas a la materia y un gran número de departamentos universitarios, institutos de investigación y otras fuentes relacionadas. Este sitio web promueve el desarrollo y uso de métodos lógicos para mejora de la racionalidad en la toma de decisiones en organizaciones públicas y privadas, incluyendo modelos de decisión en condiciones de incertidumbre o de objetivos múltiples, técnicas de análisis de riesgo, estudios interdisciplinarios descriptivos y experimentales sobre el comportamiento del decisor, herramientas de análisis para decisiones estratégicas; técnicas para facilitación de decisiones grupales; información sobre software de aplicación y sistemas expertos como soporte al proceso decisorio, entre otros.

A las direcciones anteriores podrían añadirse (en español) las correspondientes a la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Madrid y de la Universidad Autónoma de Barcelona, el Departament d'Organització d'Empreses de la Universitat Politècnica de Catalunya y el Departamento de Ciencias Experimentales e Ingeniería de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.

Asimismo, con respecto al marco ético en que está inmerso el proceso decisorio, se recomienda consultar [www.iadb.org/etica](http://www.iadb.org/etica).

Para acceder a artículos de management de actualidad, podría citar a título enunciativo [www.gestion.com.ar](http://www.gestion.com.ar), sitio en español, que además presenta interesantes artículos de la Harvard Business Review, [www.hsmglobal.com](http://www.hsmglobal.com) o el sitio [www.mercado.com.ar](http://www.mercado.com.ar), porque presenta interesantes análisis de autores nacionales.

También puede resultar de interés, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), una comunidad de estudiantes latinos donde no sólo pueden acceder a material de actualidad en la materia sino también enviar artículos para su publicación.



Finalmente, en sitios como [www.ieral.org](http://www.ieral.org) que permite acceder a informes económicos y análisis sectoriales se puede acceder a información relevante a la hora de analizar el universo de la decisión y sus condicionantes.

Se reitera que esta nómina es a título meramente ejemplificativo, aunque se ha preservado deliberadamente la mirada interdisciplinaria desde la cual se pretende abordar el dictado de esta asignatura.

#### **4. Actividades que se propone realizar en el período en que no se dicta el curso.**

##### TUTORIAS SEMIPRESENCIALES DE INTEGRACION

Se implementarán clases tutoriales presenciales, apoyadas por actividades virtuales a través de la plataforma educativa disponible, para aquellos alumnos en condiciones de rendir en los llamados tercero y/o cuarto de examen final.

##### ELABORACION DE MATERIAL DOCENTE.

Se prevé generar un documento por período, que se compartirá en jornadas y congresos con colegas de la especialidad o de disciplinas afines, y que luego se incorporará a la bibliografía ampliatoria de la presente asignatura.

##### FORMACIÓN Y ELABORACIÓN

###### a) ACTIVIDADES DE ACTUALIZACIÓN

- Participación en Congresos, Jornadas y Seminarios de la especialidad.
- Reuniones de la cátedra sobre avances bibliográficos de los contenidos de la asignatura.

###### b) ACTIVIDADES DE FORMACION PEDAGOGICA

La cátedra realizará reuniones especiales para autoevaluar su gestión pedagógica, sobre la base de las encuestas a los alumnos al final del cuatrimestre.

La Mg. Mariana Foutel y el Esp. Carlos Alejandro Musticchio desarrollarán este año el trabajo final de la Especialización en Docencia Universitaria, Facultad de Humanidades, UNMDP, que permitirá continuar con el proceso de aprendizaje y reflexión motivados por esta carrera.

##### INVESTIGACION

Se incentivará la generación de propuestas de proyectos de investigación de estudiantes que hayan aprobado la materia, para aspirar a las becas de estudiantes avanzado y/o de iniciación.

La Mg. Mariana Foutel y el Esp. Carlos Alejandro Musticchio participan del Proyecto *Estudio de la identidad, la cultura y el clima organizacional en la Universidad y su influencia en el desarrollo de la Profesión Académica. Caso Facultad de Cs. Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata*, en calidad de Directora e Integrante respectivamente.



## EXTENSIÓN

La cátedra estará incluida en la oferta de capacitación y transferencia para propuestas de la Secretaría de Extensión en temas de su competencia.

### 5. Descripción de Actividades de Aprendizaje.

El Plan de trabajo de esta materia, está basado en las siguientes **estrategias metodológicas**:

- Organización modular y gradual del contenido.
- Integración e interrelación con las cátedras de las especialidades en administración y afines y/o complementarias.
- Vinculación directa a la realidad organizacional argentina.
- Participación activa del alumno.
- Estímulo de trabajos grupales

Se busca fomentar en el alumno un estudio crítico de los temas, enseñándole a cuestionar las verdades admitidas, a definir y defender sus propias ideas y a potenciar su iniciativa. Dado que no se puede abordar en el curso todo lo que entendemos que el alumno debiera saber, las actividades pedagógicas desarrolladas por el docente se orientarán hacia la enseñanza de cómo aprender de forma eficaz por uno mismo, y cómo adaptarse críticamente a la evolución del conocimiento científico, la tecnología y las exigencias del entorno.

Respecto del estudiante, la idea es erigirlo en el principal protagonista de su propio proceso de aprendizaje, lo que pasa por estimular una actitud mucho más activa y participativa en dicho proceso.

Cabe aclarar que dada la asignación horaria semanal de la asignatura (4 horas) y la variedad y complejidad de conceptos incluidos en la materia, se ha optado por analizar, bajo modalidad presencial, los temas centrales, procurando ejemplificar y realizar actividades que permitan a los estudiantes visualizar el vínculo de tales conceptos con la realidad organizacional en que se hallan inmersos.

La forma de trabajo será tanto individual como en grupo, optando por una u otra en función de que la tarea a desarrollar y su contenido sea más o menos amplio; en cualquier caso, la forma de trabajo será especificada de antemano por el docente auxiliar.

Dado que la asignatura está concebida para que sea abordada desde un punto de vista tanto teórico y como práctico, su desarrollo se va a configurar a través de clases teórico prácticas. Las clases no sólo permitirán al alumno poner en práctica los conocimientos adquiridos, sino también poner de manifiesto su capacidad para trabajar en grupo y sus habilidades de comunicación interpersonal. En este sentido el propósito de las clases estará orientado a un aprendizaje significativo creando "aquellas circunstancias que conducen al aprendizaje relevante"<sup>2</sup> a partir de la resolución de un

<sup>2</sup> DON FINKEL, "Dar clases con la boca cerrada", Barcelona, 2008.



caso y/o el comentario de algún artículo, y/o la “práctica reflexiva”<sup>3</sup> y/o el desarrollo de alguna otra actividad planteada que permita mediar posibilitando en términos de Ferry (1997) orientar la dinámica en el proceso formativo<sup>4</sup>.

Con el desarrollo de los trabajos prácticos se busca lograr una integración de conceptos que permita una adecuada transferencia de los mismos a la toma de decisiones y a la conducción de organizaciones, tanto desde la óptica de un rol de línea como de asesoramiento y/o consultoría. La idea es que el estudiante aprenda a confiar más en su razonamiento que en su memoria, a desarrollar su capacidad de encuadrar situaciones en estructuras conceptuales procesables, a ejercer más su reflexión sistemática que la descripción anecdótica, a orientar más su energía al abordaje de las decisiones no estructuradas que a las decisiones programadas.

### Actividades a través del Campus Virtual.

Se plantea como una modalidad complementaria de la presencial que implicará, siguiendo a Hanna, planificar las diferentes interacciones que el entorno ofrece: alumno-docente, alumno-alumno y alumno-contenido así como podrían también considerarse las interacciones entre el alumno y un experto en la materia o entre el alumno y el entorno tecnológico ofrecido.

Las expectativas de la cátedra están relacionadas con el logro de un ámbito de aprendizaje comunitario caracterizado por “una escucha activa”, el respeto y la aceptación de la diversidad en el criterio y abordaje de problemas que genere un marco de libertad para expresar diferentes perspectivas u opiniones y una mayor responsabilidad y autodisciplina a lo largo del proceso. En definitiva, se aspira a lograr la consolidación de un grupo altamente motivado para la interacción mutua, que incluya la posibilidad de compartir conocimientos y experiencias tanto anteriores como aquellas que se van generando en el transcurso del aprendizaje.

## 6. Cronograma de contenidos, actividades y evaluaciones parciales.

En razón de lo ajustado que resulta el cronograma que se propone para desarrollar las actividades previstas para la materia, la cátedra no reprogramará las explicaciones doctrinarias y/o exposiciones grupales con debate conducido, que se suspendan por causas externas (paros, cortes de luz, etc.). No obstante ello, los temas involucrados en dichas suspensiones, podrán ser objeto de consulta por parte de los alumnos y presentarán una dedicación adicional a través campus virtual, dada la condición de inclusión en las evaluaciones.

Clase		Tema
1	lunes, 10 de marzo de 2014	Presentación asignatura- Relevamiento de intereses y expectativas del grupo.

<sup>3</sup> PERRENOUD P., “Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar”, Editorial Grao, 2004, pag. 43.

<sup>4</sup> ANIJOVICH R. y otros, “Transitar la formación pedagógica. Dispositivos y estrategias”, Editorial Paidós.



2	jueves, 13 de marzo de 2014	Punto 1.1.
3	lunes, 17 de marzo de 2014	Punto 1.1.
4	jueves, 20 de marzo de 2014	Punto 1.2.
5	lunes, 24 de marzo de 2014	Feriado
6	jueves, 27 de marzo de 2014	Unidad 2
7	lunes, 31 de marzo de 2014	Unidad 2. Presentación consignas Ensayo de racionalidad
8	jueves, 03 de abril de 2014	Punto 3.1.
9	lunes, 07 de abril de 2014	Taller punto 3.1.Punto 3.2.
10	jueves, 10 de abril de 2014	Punto 3.2. – Presentación consignas Investigación empírica.
11	lunes, 14 de abril de 2014	Punto 4.1, 4.2 y 4.3
12	jueves, 17 de abril de 2014	Punto 4.1., 4.2 y 4.3
13	lunes, 21 de abril de 2014	Punto 4.1., 4.2 y 4.3
14	jueves, 24 de abril de 2014	Repaso y presentación de Mapas Conceptuales
15	lunes, 28 de abril de 2014	Primer Parcial
16	jueves, 01 de mayo de 2014	Punto 4.4
17	lunes, 05 de mayo de 2014	Punto 4.4
18	jueves, 8 de mayo de 2014	Punto 4.4
19	lunes, 12 de mayo de 2014	Punto 4.4
20	jueves, 15 de mayo de 2014	Punto 4.4
21	lunes, 19 de mayo de 2014	Recuperatorio Primer Parcial
22	jueves, 22 de mayo de 2014	Punto 4.5.



23	lunes, 26 de mayo de 2014	Punto 4.5.
24	jueves, 29 de mayo de 2014	Punto 4.5
25	lunes, 02 de junio de 2014	Unidad 5
26	jueves, 05 de junio de 2014	Unidad 6
27	lunes, 9 de junio de 2014	Unidad 6
28	jueves, 12 de junio de 2014	7.1 y 7.2
29	lunes, 16 de junio de 2014	7.2
30	jueves, 19 de junio de 2014	Repaso y presentación de Mapas Conceptuales
31	lunes, 23 de junio de 2014	Segundo Parcial
32	jueves, 26 de junio de 2014	7.3
33	lunes, 30 de junio de 2014	Presentación resultados relevamiento investigación empírica.
34	jueves, 03 de julio de 2014	Presentación del Informe Final
35	lunes, 07 de julio de 2014	Recuperatorio Segundo Parcial
36	jueves, 10 de julio de 2014	
37		Habilitante y primer llamado Examen Final
38		Segundo llamado Final

## 7. Procesos de Intervención Pedagógica.

### 7.1. Modalidades

Identificamos tres etapas generales, de fundamental importancia, sobre las que es importante reflexionar si pretendemos conseguir un desarrollo adecuado de la tarea



a desempeñar por el docente de Teoría de las Decisiones para cumplir con su función educativa y abordar el tema de estudio:

1. Objetivos que se pretenden alcanzar, teniendo en cuenta cuál es la situación de la materia específica a desarrollar dentro del marco estructural de la Universidad y el Plan de Estudios.

La materia Teoría de las Decisiones pertenece al Departamento de Administración, siendo una asignatura de quinto año de la carrera de Licenciatura en Administración, cursándose en el último cuatrimestre del ciclo profesional.

En función de lo expuesto se requiere un enfoque integrador que permita al alumno, como resultado de su paso por la asignatura, sintetizar críticamente a la vez que articular muchos de los conceptos vistos a lo largo de su formación de grado con la realidad de las organizaciones que serán su ámbito de actuación.

2. Determinación y programación temporal de los métodos a utilizar para su consecución, lo que implica precisar no sólo las tareas docentes a desarrollar sino también el material didáctico a emplear.

Dentro del material didáctico podemos distinguir dos tipos:

- Lo que constituye material docente, directamente relacionado con la disciplina objeto de enseñanza. Se trata, entre otros, de libros, artículos académicos o periodísticos, apuntes, casos para discusión, videos; software de aplicación específicos para la resolución de modelos considerados en la asignatura; links de acceso a páginas de Internet que resulten afines al tema de análisis considerando en este mismo sentido la conformación de grupos o foros de discusión virtuales y el correo electrónico como vía de intercambio directo y permanente entre el alumno y el docente.
- Los medios técnicos necesarios para facilitar la presentación del material docente y los contenidos a tratar: pizarra, cañón para presentaciones en power point, video y computadora, entre otros.

El conjunto de alternativas entre las que optamos a la hora de desarrollar las clases es variado. Cada alternativa ofrece una diferente combinación de los principios pedagógicos del aprendizaje<sup>5</sup> : Repetición, Participación, Relevancia, Transferencia y Retroalimentación. En base a esto se aspira a un abordaje teórico – práctico intentando que las clases prácticas permitan completar las clases teóricas, añadiendo o enfatizando aspectos que pueden haber pasado desapercibidos. Por otro lado, con determinados métodos se acercará más al alumno a la realidad, dándole, de esta forma, una visión más completa de la disciplina.

Entendiendo en términos de Don Finkel<sup>6</sup> que “...transmitir información desde la cabeza del profesor hasta el cuaderno del alumno es un objetivo inadecuado para la educación”. Se detallan a continuación un conjunto de técnicas o métodos que utilizaremos en el desarrollo del curso:

- Clase participativa: cuestiones, ejercicios y problemas
- Estudio de casos.

<sup>5</sup> WERTHER Y DAVIS, “Administración de Personal y Recursos Humanos”. Ed. Mc Graw Hill. México, 1995.

<sup>6</sup> DON FINKEL, “Dar clases con la boca cerrada”, Barcelona, 2008.



- Trabajos de Investigación Aplicada a empresas.
- Reflexión y debate presencial y/o virtual sobre textos.
- Reflexión individual y grupal sobre proyecciones audiovisuales.
- Debates conducidos presenciales y virtuales.
- Ejercicios prácticos.
- Explicación doctrinaria.
- Test conceptual.
- Panel de invitados expertos.
- Juego de roles.
- Preparación de Mapas Conceptuales.
- Tutorías Presenciales y virtuales.

3. Evaluación y control de los resultados obtenidos tras la ejecución del programa:

Ello permitirá conocer si se han alcanzado los objetivos marcados, siendo al mismo tiempo un posible indicador de lo adecuado o no del método empleado. La información derivada de esta etapa pasará a constituir experiencia del profesor que será utilizada en el desempeño de su continuada tarea como docente y emergerá como información relevante para la planificación académica del ciclo lectivo subsiguiente.

El material docente a emplear para el desarrollo de las clases prácticas, que está debidamente especificado para cada una de las unidades en el programa analítico será:

- Bibliografía básica. Se trata de bibliografía que recoge los contenidos a tratar en el tema correspondiente.
- Bibliografía complementaria. Implica un abordaje de los contenidos de los temas quizá desde una perspectiva alternativa, sino que permitirá tener una visión mucho más amplia y rica del tópico objeto de interés o de alguno de sus aspectos específicos.
- Lecturas recomendadas. Se trata de artículos publicados por docentes, profesionales, expertos en la materia, o traducciones al castellano de autores extranjeros también de prestigio, que permiten enriquecer, complementar y en algunos casos ilustrar con ejemplos, los conocimientos teóricos requeridos.
- Direcciones de Internet. Como apoyo a los contenidos teóricos y prácticos de la materia, se considera importante aprovechar las oportunidades que brinda el uso de Internet.

Así, se apuntará una serie de direcciones de Internet relacionadas genéricamente con la disciplina o particularmente con el tema objeto de estudio cuya consulta permitirá al alumno conocer y constatar determinadas cuestiones prácticas y directamente conectadas con la realidad empresarial de total actualidad, con el objetivo de construir una base de conocimiento del curso.

- Actividades que promuevan el desarrollo participativo. El uso de casos como técnica docente mayoritaria a utilizar durante el desarrollo de la clase práctica presencial, es lo que permitirá la puesta en práctica de la mayoría de los conocimientos teóricos adquiridos así como el desarrollo de la capacidad de trabajo en grupo y comunicación interpersonal.



Las restantes técnicas propuestas se incluirán en general para evaluar el seguimiento de los alumnos a través de los grupos de discusión on line.

El principal desafío que debe plantearse un docente afectado a disciplinas como esta, es el de crear una verdadera comunidad que como producto de una interacción mutua constructiva logre articular un aprendizaje significativo. Debe guiar el proceso motivando a los participantes en el deseo de arribar a soluciones a problemas reales como fruto de una labor grupal crítica, reflexiva, respetuosa y ordenada, introduciendo en la medida de lo posible actividades que fomenten el "learning by doing" (teoría instruccional de Roger Shanks).

A través de esta propuesta se intenta superar una contradicción oculta –en términos de Caine & Caine - básica del modelo educativo que radica en la distancia entre los aspectos declarativos de aquello que desde la educación se hace o se pretende hacer, cual es lograr el desarrollo del máximo potencial en los educandos, y los modelos mentales que influyen y condicionan cada una de las acciones posteriores, configurando muchas veces una dinámica darwinística . Esto deriva en que se sientan poco ayudados o estimulados y que pierdan gradualmente su capacidad de pensar creativamente y de tolerar la vivencia de un mundo de riesgo, incertidumbre y ambigüedad. En una materia como “ Teoría de las Decisiones” no pueden los alumnos estar condicionados porque recibirán una mala calificación si su diagnóstico o informe, no obstante seguir los lineamientos o metodologías aprendidas, presenta fallas o inconsistencias. Deben estar motivados por metas personales, de ahí que se sugiera entre las alternativas propuestas la aplicación al desarrollo de proyectos propios o de una empresa familiar. Un sistema estructurado de recompensas y castigos, coincidiendo con Kohn, es en esta instancia contraproducente, no explorarán alternativas creativas y reflexivas de solución a los problemas planteados, intentarán para aprobar seguir lo que presumen es el criterio sostenido por el docente, como si hubieran sido “programados” para ello.

## **7.2. Estrategias de integración de los contenidos relevantes de la asignatura.**

Dado que la integración de los conocimientos es uno de los propósitos esenciales al dictado de esta asignatura, se propondrán dos instancias de integración a través de análisis de casos. Asimismo se propondrá la elaboración de un Mapa Conceptual Integrador, con una entrega preliminar y puesta en común previa al primer parcial. Finalmente, al concluir el desarrollo del programa, se solicitará una presentación definitiva.

## **8. Evaluación y Régimen de Promoción (Según OCA 1560/2011 y sus modificatorias).**

La evaluación del alumno constituye un paso indispensable en el seguimiento de su proceso formativo; no obstante, la realización de las pruebas correspondientes ha sido un tema objeto de intensos debates y controversias, quizás porque en la gran mayoría de las ocasiones el concepto de evaluación se ha considerado bajo una óptica



muy estrecha. En este sentido, muy comúnmente se pone énfasis de forma exclusiva en los resultados finales y observables, dejando de lado el análisis y valoración del proceso de enseñanza. Muy al contrario, la evaluación del aprendizaje debe situarse en un horizonte educativo que permita un sistema de evaluación y control más globales.

En el contexto anterior, la evaluación y retroalimentación será producto del intercambio realizado en las clases presenciales y en la plataforma virtual en conjunto con la etapa de cierre de cada actividad que realizará el docente. Por otra parte se realizará una devolución sobre los informes escritos que deban presentar los estudiantes de manera grupal.

### **8.1. Criterios de Evaluación.**

En general, la evaluación intentará medir el grado de comprensión crítica de los temas por parte del alumno y sus posibilidades de aplicación de los mismos en el ámbito de las organizaciones. A estos efectos se tendrá en cuenta la originalidad, la precisión conceptual y sustento teórico de las soluciones propuestas, la relevancia de los argumentos planteados, el poder de síntesis, el juicio crítico y la capacidad de expresar ideas en forma clara y comprensible.

En términos específicos, se procurará evaluar el nivel de logro los objetivos planteados para cada unidad del programa.

Finalmente, se procurará identificar el grado de interés y motivación que los temas presentados despiertan en los estudiantes.

### **8.2. De los Parciales.**

1. Dos evaluaciones parciales teórico-prácticas escritas.
2. Las evaluaciones parciales podrán tener temarios acumulativos y durarán como máximo cuatro (4) horas reloj en total, considerando teórico y práctico. Cada uno de los exámenes tendrá un único recuperatorio. La nota obtenida en el examen recuperatorio reemplazará a la nota del parcial correspondiente.
3. En las pruebas parciales se consignarán por escrito y previo al inicio, los criterios de evaluación y los requisitos de aprobación. La nota final se consignará en la evaluación.

### **8.3. De las Actividades Pedagógicas:**

Serán calificadas cada una de las Actividades pedagógicas como aprobadas o desaprobadas.

Serán requisitos para la promoción la aprobación de dos de tres actividades pedagógicas consistentes en:

1. Elaboración y presentación de un mapa conceptual, en grupos de no más de 5 integrantes, que integre los temas objeto de estudio en la asignatura. Se realizarán dos presentaciones, una parcial referida a las cuatro primeras unidades y una final e integradora de todos los temas.
2. Investigación aplicada integrando un trabajo de relevamiento individual y de reflexión grupal sobre características y hábitos para decidir en empresas PYMES locales.



3. Práctica en la toma de decisiones: En grupos de no más de tres personas, Selección de una organización real y una decisión estratégica a los efectos de analizar:
  - a. El modelo de abordaje a utilizar;
  - b. Las fuentes de información;
  - c. Condicionantes a la implementación;
  - d. Conclusiones.

#### **8.4. Evaluación Habilitante:**

1. El objetivo de esta evaluación es habilitar al alumno para rendir el examen final de la asignatura. Tendrá derecho a rendirla el alumno que haya aprobado una evaluación parcial teórico-práctica y que haya cumplido el requisito de aprobación de las actividades pedagógicas evaluables según consta en el punto 8.2.
2. Tendrá lugar en la primera fecha de examen final posterior a la finalización de la cursada, y abarcará los temas centrales de la asignatura sin consistir en un examen final. Le serán aplicables las normas referidas a las evaluaciones parciales.
3. El examen habilitante versará sobre los temas incluidos en el parcial desaprobado.

#### **8.5. Examen Final de Cursado:**

Estarán habilitados para rendir el examen final de cursado, los estudiantes que:

1. Habiendo aprobado los parciales, no reúnan los requisitos exigidos para promocionar.
2. Aprueben el examen habilitante.

Consistirá en un examen oral y/o escrito, en el que se evaluará el contenido total del programa.

#### **8.6. Régimen de Promoción.**

Promocionará el alumno que haya aprobado la totalidad de las evaluaciones parciales, logrando una nota promedio de seis (6) o más, y haya aprobado al menos, dos de las actividades pedagógicas evaluativas a los efectos del cursado y promoción, instrumentadas.

#### **8.7. Régimen especial para alumnos recursantes.**

Dado que la asignatura pertenece al último año de la carrera, formando parte del último cuatrimestre del ciclo profesional, los alumnos que cursan la misma se encuentran en la etapa final de sus estudios de grado. La espera de un cuatrimestre completo para acceder a recursar, creemos genera un costo social innecesario al alumno que no logre alcanzar la aprobación de la asignatura en las instancias actualmente establecidas, al producirse una dilación en sus posibilidades de graduación. Por esta razón y dado que en esta instancia el alumno ya cuenta con una madurez y formación que le permite abordar de manera autónoma el proceso de



enseñanza-aprendizaje se propone un régimen especial para aquellos alumnos que hayan alcanzado ciertos objetivos en su cursado original:

a) Aquellos alumnos que hayan cumplido los requisitos requeridos para acceder a los exámenes finales de cursado y que no hayan logrado su aprobación en las fechas establecidas (ya sea por haber desaprobado o por no haberse presentado) podrán participar de un proceso de seguimiento tutorial que la cátedra afrecherà de manera continua. Estas actividades intentarán propender a que el alumno aborde adecuadamente los contenidos de la asignatura. Los alumnos que opten por esta modalidad podrán presentarse a rendir la asignatura en cada una de las fechas establecidas por la facultad para rendir exámenes finales de cursado de la misma. La evaluación tendrá las mismas características de los exámenes finales de cursado labrandose un acta en que conste la calificación obtenida. La presentación en cada instancia de evaluación constará como calificación final de la asignatura.

b) Aquellos alumnos que hayan cumplido los requisitos requeridos para acceder al examen habilitante y que no hayan logrado su aprobación en las fechas establecidas (ya sea por haber desaprobado o por no haberse presentado) podrán participar de un proceso de seguimiento tutorial que la cátedra afrecherà de manera continua. Estas actividades intentarán propender a que el alumno aborde adecuadamente los contenidos de la asignatura. Los alumnos que opten por esta modalidad deberán rendir un examen escrito en alguna de las fechas establecidas por la facultad para rendir exámenes finales de cursado de la misma. Este examen tendrá características similares a las correspondientes al examen habilitante. La aprobación de dicho examen dará derecho al alumno a rendir la asignatura en las mismas condiciones establecidas en el punto anterior. La presentación en cada instancia de evaluación escrita constará como calificación final de la asignatura.

## **9. Asignación y distribución de tareas de cada uno de los integrantes del equipo docente**

### *Adjunto a cargo:*

- Preparación del PTD
- Supervisión de la preparación de Trabajos Prácticos
- Coordinación del desarrollo del curso
- Dictado de clases teóricas
- Preparación de actividades pedagógicas de seguimiento
- Preparación de temas de exámenes parciales.
- Toma y corrección de exámenes parciales, globales, habilitantes y finales.
- Atención del Campus Virtual.
- Cordinación de actividades tutoriales para recursantes.

### *Profesor Adjunto Interino:*

- Preparación de actividades presenciales y on line.
- Preparación de la Guía de Trabajos Prácticos.
- Preparación de temas para los exámenes parciales, habilitantes y finales.
- Coordinación de auxiliares docentes.
- Dictado de clases teóricas.



- Corrección de actividades pedagógicas de seguimiento
- Toma y corrección de exámenes parciales, habilitantes y finales.
- Atención del Campus Virtual.
- Cordinación de actividades tutoriales para recursantes.

*Ayudantes de Primera*

- Atención de una comisión de trabajos prácticos
- Corrección de actividades pedagógicas de seguimiento
- Toma y corrección de exámenes parciales, globales, habilitantes y finales, en aspectos prácticos.
- Atención del Campus Virtual.

**10. Rendimiento académico de los alumnos.**

Ciclo Académico: 2013

Conceptos	Método A (sin descontar ausentes)		Método B (descontando ausentes)	
	Valores Absolutos	Porcentual	Valores Absolutos	Porcentual
Total Inscriptos	43	100 %		
Ausentes	2	5 %		
Subtotal sin ausentes	41	95 %	41	100 %
Promocionados	41	95 %	41	100 %
Pendientes de Examen Final	0	0 %	0	0 %
Desaprobados	0	0 %	0	0 %
Pendientes de Examen Habilitante	0	0 %	0	0 %

**11. Informe de la cátedra**

Como resultado de la autoevaluación del proceso enseñanza aprendizaje realizado por la cátedra ,habiendo enriquecido nuestra instancia reflexiva de autocrítica y autorrenovación, en términos de Giroux, producto de haber concluido el cursado de la Especialización en Docencia Universitaria (Facultad de Humanidades, UNMDP), hemos propuesto para el presente año académico lo que se puntualiza a continuación:

- Continuar la revisión de objetivos, fundamentos, estrategias de intervención pedagógica así como la apertura en algunos puntos del programa analítico procurando una mayor claridad en las expectativas de aprendizaje por parte del alumno todo lo cual, sumado a algunas actualizaciones bibliográficas, apunta a ajustar el proceso hacia el perfil deseado de graduado.



- Sostener nuestra propuesta de dos regímenes especiales de cursado. Uno para alumnos recursantes que hayan cumplido los requisitos para acceder al examen final y otro para alumnos que hayan cumplido los requisitos para acceder al examen habilitante, detallados en el punto 8.7 del presente PTD.
- Mantener dentro de las actividades pedagógicas evaluables propuestas, la presentación, en dos etapas, de un mapa conceptual. Esta actividad grupal, que sustituyó en el ciclo lectivo 2013, al ensayo de racionalidad (actividad individual), arrojó buenos resultados en términos de aprendizaje ya que sigue poniendo énfasis en los contenidos centrales de la materia, a la vez que permite un interesante contraste con la realidad de las organizaciones de los temas analizados en la asignatura, procurando una integración crítica de los tópicos propuestos a la vez que estimula el desarrollo de competencias deseadas como trabajo en equipo y tolerancia a la diversidad de opiniones.. En el caso de la investigación empírica, la reeditaremos ya que el relevamiento realizado fue valorado por los alumnos como una experiencia muy positiva, favoreciendo la reflexión grupal sobre características y hábitos para decidir en empresas PYMES locales, habiendo adecuado los instrumentos de relevamiento en base a los nuevos objetivos de investigación planteados en el grupo de investigación que integramos.
- Mantener e incrementar la utilización del Campus Virtual para el desarrollo de actividades on line, ya que posibilita la interacción permanente del grupo.
- Continuar ofreciendo las tutorías semipresenciales de integración, para aquellos alumnos en condiciones de rendir examen final.
- Finalmente, debido al interés que despierta en los estudiantes y lo enriquecedor de las actividades a priori a posteriori derivadas, continuaremos incluyendo en nuestra planificación la participación de una mesa para debate integrada por empresarios/gerentes durante el cursado. A esto pretendemos añadir un encuentro con un emprendedor para analizar el aporte de las herramientas conceptuales de la carrera en general y de la asignatura en particular al desarrollo de su proyecto.

Las decisiones anteriores resultan del relativismo y provisionalidad histórica que, siguiendo a Lundgren, debe ser una perspectiva que nos lleve a revisar anualmente estos planteamientos.

Asimismo, cabe aclarar que más allá de los contenidos mínimos y el marco general establecido por el Plan de Estudios y las leyes de ejercicio profesional, nosotros presentamos en nuestro PTD una selección de contenidos y bibliografía así como un priorización intrínseca de los mismos. En este sentido, hacemos nuestra la frase de Whitty en cuanto a que “el curriculum pasa a considerarse como una invención social que refleja las elecciones sociales conscientes e inconscientes, concordantes con los valores y creencias de los grupos ....”.