

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
SOCIALES**

CÁTEDRA:

FUNCIONES ORGANIZACIONALES

GUÍA DE TRABAJOS PRÁCTICOS

PLAN DE TRABAJO DOCENTE:

PROGRAMA
BIBLIOGRAFÍA
NORMAS
CRONOGRAMA

AÑO 2013

PLAN DE TRABAJO DOCENTE 2013

1. ESTRUCTURA DE LA CÁTEDRA

Apellido y Nombres	Título Profesional	Cargo	Dedicación	Carácter	Hs.docencia
VEGA, Roberto Ismael	Doctor en Administración	1	3	5	6
GRASSI, Carlos Dante	Lic. Administración	3	4	2	6
MOREA, Francisco	Lic. Administración	3	4	2	Licencia
FORNONI, Mariel	Doctora en Administración	3	4	2	6
DURÁN Claudia	Mag./ Lic. en Administración	3	4	2	6
CAMPOS, Silvia	Lic. Administración/Lic. en Psicología	5	4	2	6
CRESPI, Adela	Lic. Administración	5	4	2	6
GUZMÁN, Daniel	Lic. Administración	5	4	2	Licencia
RAMÍREZ, Adela	C.P.N.	5	4	2	6
SAPERÉ, Néstor	Lic. Administración	5	4	2	6
IBARGÜENGOYTÍA Miguel	Lic. Administración	5	4	2	6
FALCONE, María Paz	C.P. Lic. en Administración	5	4	2	6
BARILARO Luciana	CP/Lic. Administración	4	4	2	6
SEYLER, Erica	CP/Lic. Administración	5	4	3	6
SANTAMARÍA, María Soledad	CP/Lic. en Administración	5	4	3	6
HERNANDEZ Romina E.	Estudiante	6		2	6
PUJOL COLS Lucas	Estudiante	7		2	6
VALDOVINOS Guillermina	Estudiante	6		2	6
HUERGO María Consuelo	Estudiante	6		2	6

Cargo: Profesor: 1. Titular – 2. Asociado – 3. Adjunto. **Auxiliar:** 4. Jefe de Trabajos Prácticos – 5. Ayudante de Primera – 6. Ayudante de Segunda - 7. Becario

Dedicación: 1. Exclusiva – 3. Parcial – 4. Simple

Carácter: 1. Ordinario – 2. Regular – 3. Interino – 4. Libre – 5. Contratado – 6. Afectación – 7. Adscripto a la docencia – 8. Por convenio..

Cantidad de horas semanales dedicadas a docencia. Las horas dedicadas a Investigación, Extensión y Gestión se deberán repetir en todos los cursos.

2. OBJETIVOS DE LA ASIGNATURA:

2.1 GENERALES

Alcanzar una cabal comprensión de cada una de las funciones básicas del quehacer administrativo.

Encarar procesos de planificación con adecuado análisis contextual y emplear el instrumental estratégico.

Diseñar estructuras organizacionales.

Introducirse en la problemática del control de gestión estratégico.

Manejar criterios y herramientas para analizar y diagnosticar acerca del funcionamiento de una organización y de las causas de sus disfunciones.

2.2 ESPECÍFICOS POR UNIDAD

UNIDAD 1

Procurar que el alumno visualice la organización holísticamente, identificando cualitativamente el contexto en que ésta actúa, e interpretando las características propias de las mismas, para posicionarse ventajosamente en el mismo. Se intentará familiarizarlo con algunas herramientas básicas para realizar dicho análisis.

Dentro de este esquema se procurará focalizar especialmente la atención en la problemática de las PYMES.

UNIDAD 2

Lograr en el alumno la comprensión fenomenológica de la función de planeamiento dentro de la vida de las organizaciones, asumiendo las diversas facetas del problema desde sus instancias operativas hasta el planeamiento estratégico, centrandlo el análisis en el substractum cultural que motoriza cada tipo de planes.

Se procurará internalizar en el alumno los recaudos a tomar para garantizar el proceso de planeamiento y la internalización organizacional de los fines perseguidos.

UNIDAD 3

Posibilitar la comprensión metodológica del proceso de planeamiento que implica: conocimiento de los medios de planeación, reconocimiento de posibles obstáculos, elección de los medios idóneos, dosificación de los recursos a emplear y control del planeamiento en sí.

UNIDAD 4

Proponer al alumno un replanteo reflexivo sobre el proceso planteamiento estratégico- planeamiento- acción y los modos de observar globalmente los logros alcanzados por la organización en la materialización de sus objetivos, así como la adecuación de sus enfoques estratégicos y la pertinencia de sus planes en virtud de éstos.

UNIDAD 5

Procurar que el alumno alcance la capacidad para diseñar estructuras organizacionales, mejorando para ello los diversos modelos de coordinación disponibles y las distintas interpretaciones sobre el significado de las relaciones estructurales; conociendo las partes componentes, los modelos genéricos para diseñar posiciones laborales y los esquemas de agrupamiento superestructural.

En este análisis se enfatizará la comprensión de cada uno de los aspectos considerados dentro del diseño general y las consecuencias de las elecciones que se adopten en cada caso.

UNIDAD 6

Alcanzar la comprensión de la función que cumplen los diversos medios de coordinación horizontal aplicables al diseño estructural y familiarizarse con su manejo. Se enfatizará la oportunidad de empleo de cada método y sus consecuencias operativas.

UNIDAD 7

Comprender acabadamente la problemática centralización - descentralización. Su significado real y los diversos modelos de descentralización y sus consecuencias.

UNIDAD 8

Lograr el conocimiento analítico de los diversos factores aleatorios que condicionan el diseño estructural y su incidencia en cada caso en las configuraciones resultantes y en los mecanismos de coordinación dominantes en cada parte de la estructura.

UNIDAD 9

Lograr la comprensión analítica de las características, configuraciones y sistema de relaciones que constituyen y determinan cada una de las configuraciones estructurales analizadas. Se enfatizará en el análisis de la determinación de las disfunciones más frecuentes en cada una de ellas, debidas a su esencia estructural.

UNIDAD 10

Procurar que el alumno sea capaz de reconocer los fenómenos que determinan la denominada "cultura organizacional" y como ésta incide en el seno de las organizaciones afectando sus sistemas de poder, sus estructuras, los mecanismos de información y decisión, etc.

Se introducirá al alumno en el análisis cultural de algunos fenotipos organizacionales, procurando destacar a través de la observación, las circunstancias antes apuntadas.

3. ACTIVIDADES PEDAGÓGICAS A UTILIZAR

Para poner en práctica los conocimientos adquiridos en las clases teóricas se proponen diferentes técnicas: estudio de casos, trabajos de campo y trabajos de observación y análisis.

En las clases prácticas presenciales se propone abordar la resolución de un caso relacionado con los contenidos teóricos del tema correspondiente. La forma de trabajo será grupal lo que permitirá al alumno poner de manifiesto su capacidad para trabajar en grupo y sus habilidades de comunicación interpersonal. En principio está previsto que cada caso sea abordado y resuelto en una sola clase, si bien determinados casos pueden requerir de una segunda clase. Cada clase será dividida en dos partes, la primera en la que el estudiante en grupo resolverá el caso, y la segunda en la que se expondrá su resolución al resto de compañeros, siendo entonces orientada, matizada y complementada dicha resolución por el docente a cargo del curso.

Las actividades no presenciales consistirán en trabajos de investigación o de campo. La forma de trabajo será grupal. Se les facilitará una guía para su desarrollo. Es importante el contacto entre el profesor y el alumno a lo largo de su duración para facilitar la labor docente y la posterior evaluación del aprendizaje.

La elaboración de mapas conceptuales con el análisis y síntesis de los temas propuestos. Luego los trabajos serán expuestos al docente y al resto de los grupos con el objetivo de ejercitar la forma de comunicarse con un adecuado nivel expresivo y favorecer la participación y la deliberación ante el disenso en el intercambio de opiniones.

El Trabajo de Observación consiste en el análisis teórico-práctico de una película, sobre la base de los contenidos de las unidades propuestas. .

Las actividades pedagógicas evaluables serán las mencionadas actividades no presenciales, mapas conceptuales, pruebas de lectura.

Pruebas de lectura: consistirá en un breve cuestionario referido a los textos de lectura obligatoria previamente indicados por el docente. Son su objetivo:

- Desarrollar la capacidad de comprensión de textos bibliográficos.
- Evaluar su enfoque analítico y crítico de las lecturas propuestas.

Se tomarán cuatro actividades pedagógicas evaluables que incluirán los siguientes temas:

Primera: Mapa conceptual Comprenderá los temas referidos a la Unidad 1.

Segunda: Prueba de lectura Comprenderá los temas referidos a las Unidades 3 y 4

Tercera: Trabajo de campo Consistirá en un trabajo guiado en el que se aplicarán conceptos de la unidad 5.

Cuarta: Trabajo de campo Consistirá en un trabajo guiado en el que se aplicarán conceptos de la unidad 9.

4. ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN DE LOS CONTENIDOS RELEVANTES DE LA ASIGNATURA

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

4.1 Con el desarrollo por parte de los docentes de los contenidos programáticos más relevantes de la asignatura, con la activa participación de los alumnos, se procurará a que éstos alcance los objetivos generales y específicos de la asignatura.

4.2 Con el desarrollo de los trabajos prácticos se integrarán los conceptos teóricos a las situaciones reales de ejercicio de las funciones de Planeamiento, Estructuración y Control, como así también en el análisis cultural de los diferentes fenotipos.

4.3 Con las “Pruebas de lectura” se pretende que el alumno desarrolle la capacidad de comprensión de textos bibliográficos seleccionados sobre las distintas funciones administrativas, como así también evaluar su enfoque analítico y crítico de las lecturas propuestas. Con el “Trabajo de campo” se espera que el alumno reconozca en casos de la realidad que se le planteen, los conceptos teóricos adquiridos. Con el “Trabajo de Observación” se espera que el alumno analice en una película los conceptos teóricos adquiridos y pueda observar la dinámica del quehacer organizacional-

5. RÉGIMEN DE EVALUACIÓN

5-1 DE LOS PARCIALES:

- 5-1-1 Las evaluaciones parciales podrán tener temarios acumulativos y durarán como máximo tres (3) 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.
- 5-1-2 En los enunciados de las pruebas parciales se consignarán, los criterios de evaluación y los requisitos de aprobación.
- 5-1-3 La nota final se consignará en la evaluación.

5-2 DE LAS ACTIVIDADES PEDAGÓGICAS:

- 5-2-1 En las Pruebas de Lectura y Prácticas se evaluará la capacidad de comprensión de los textos seleccionados referidos a los contenidos que se plantean en el punto 4.3.

5-3 EVALUACIÓN HABILITANTE:

Tendrá derecho a rendirla el alumno que haya aprobado una evaluación parcial teórico y una práctica y cumplido con lo establecido en las Normas de Cátedra que se agregan formando parte del presente PTD.

Tendrá lugar en la primera fecha de examen final posterior a la finalización de la cursada, y abarcará los temas que se determinen en su oportunidad, sin consistir en un examen final de cursado. Le serán aplicables las normas referidas a las evaluaciones parciales. Abarcará temas de la unidad 1 y 9.

5-4 EXAMEN FINAL DE CURSADO: estarán habilitados para rendir este tipo de examen final de cursado, los estudiantes que:

- 5-4-1 Habiendo aprobado los parciales, no reúnan los requisitos exigidos para promocionar.
- 5-4-2 Aprueben el examen habilitante.
- 5-4-3 Versará sobre todos los temas del programa.

6- NORMAS BÁSICAS DE LA CÁTEDRA

Las presentes normas tienen por finalidad optimizar la tarea de docentes y alumnos de la asignatura Funciones Organizacionales, resolver anticipadamente situaciones particulares previsibles, aprovechar un ciento por ciento los esfuerzos de unos y otros, y en síntesis: favorecer el normal y armónico dictado de la asignatura.

6-1 ALUMNOS

- 6-1-1 Se considerarán alumnos aquellos que hayan sido incluidos como tales en los listados entregados por el Depto. de Alumnos de la Facultad al inicio de la cursada.
- 6-1-2 Cada alumno será evaluado (pruebas periódicas y parciales) en la Comisión en que figure en dichos listados. Únicamente se admitirán cambios de Comisión que hayan sido tramitados formalmente en Departamento de Alumnos y sean informados por esta dependencia a la Cátedra, antes de la primera Evaluación Periódica.
- 6-1-3 En el caso que existieran “alumnos condicionales” por cualquier circunstancia (con excepción de los “alumnos pasivos), sus evaluaciones periódicas y sus parciales serán retenidos por el Auxiliar responsable de la Comisión a la que pertenezcan, hasta tanto su condición se regularice. Sus notas serán incluidas en listados especiales de “alumnos condicionales”.
- 6-1-4 No se aceptarán “alumnos condicionales” al momento de realizarse el segundo examen parcial de la asignatura (con la salvedad consignada en el punto 6- 1-3). Los alumnos que ha dicha fecha aún mantuvieran su carácter “condicional” serán dados de baja de todos los listados y sus evaluaciones anteriores destruidas.

6-2 EXÁMENES PARCIALES

Al inicio del examen los alumnos deberán registrar su asistencia al examen., mediante la firma de una hoja habilitada al efecto.

Durante el examen no se contestará ninguna pregunta (excepto por deficiencias de impresión del temario). Si se considerara que falta algún dato, deberá dejarse constancia de los supuestos que se toman para resolver cada pregunta. Si el alumno no estuviere seguro de haber interpretado una consigna, dejará constancia de lo que creyó que se le solicitaba. La interpretación de los enunciados forma parte de la evaluación.

6-2-1 PARCIALES TEÓRICOS. Constarán de cinco temas o cuestiones y se procederá del siguiente modo:

6-2-1-1 Cada pregunta deberá contestarse en una hoja separada Si no se contesta alguna pregunta se entregará una hoja en blanco con el nombre del alumno y número de pregunta. Deberá ponerse especial cuidado en la letra. Lo que no se entienda no se evaluará.

6-2-1-2 Deberá colocarse en cada hoja el nombre, matrícula, comisión, turno, tema y número de pregunta correspondiente. Si una hoja carece de datos que permitan individualizar al autor, será descartada.

6-2-1-3 En las preguntas que requirieren ejemplificación, su ausencia en la respuesta determinará que la misma se considere insuficiente.

6-2-2 EVALUACIÓN

Cada pregunta se calificará de 0 a 10 y la suma de los puntos obtenidos se dividirá por cinco, con las siguientes excepciones:

6-2-2-1 Si no se responde o se lo hace con nota inferior a cuatro (4) a una pregunta, la nota final no podrá ser superior a seis (6).

6-2-2-2 Si no se responde o se lo hace con nota inferior a cuatro (4) a dos (2) preguntas, la nota final no podrá ser superior a cuatro (4).

6-2-2-3 Si no se responde o se lo hace con nota inferior a cuatro (4) a tres (3) preguntas, el examen será desaprobado con nota dos (2) o la que arroje el promedio, si fuere menor a ésta.

6-2-3 PARCIALES PRÁCTICOS

6-2-3-1-Serán corregidos por un Auxiliar Docente distinto al responsable de cada Comisión.

6-2-3-2 Constarán de dos o más análisis de casos. Cada caso tendrá asignado un puntaje (que será informado en el texto del examen) de acuerdo a su extensión y grado de dificultad.

6-2-3-2 La nota final surgirá de la sumatoria o el promedio, según sea el caso, de las evaluaciones de todos los casos.

6-2-3-3 Para aprobar el parcial práctico es indispensable obtener en cada caso el 50% o más del puntaje asignado al mismo. En caso contrario el examen será desaprobado con nota dos (2) o la que resulte de la aplicación del punto 2-3-2 si fuere inferior.

6-2-4- PUBLICIDAD DE NOTAS Y DEVOLUCIÓN DE PARCIALES

6-2-4-1 Los parciales serán evaluados dentro de los diez (10) días hábiles de realizarse y las respectivas notas podrán obtenerse consultando en el Foro Virtual de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

6-2-4-2 En oportunidad de tomarse cada parcial se establecerá la fecha exacta en que serán devueltos los exámenes a sus autores. La devolución se hará: en el caso de los “Teóricos” en la clase teórica y en el caso de los “Prácticos”, en el ámbito de una clase práctica y estará a cargo del docente respectivo a cargo de cada Comisión. Sólo se hará entrega de cada examen a su autor.

6-2-4-3 Transcurrida la clase siguiente a aquella en que se hizo entrega de los exámenes, se procederá a reunir todos los que no hayan sido entregados a sus autores y la Jefatura de Trabajos Prácticos los entregará en el Área de Administración, la que dispondrá lo que fuere pertinente.

6-2-4-4 En el caso del segundo parcial y su recuperatorio, los exámenes no retirados en la fecha y horario acordados, serán entregado al Área de Administración, la que dispondrá de los mismos.

6-3 REVISIÓN Y RECLAMOS

6-3-1 La revisión y/o reclamos por las correcciones de los exámenes se podrá solicitar dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la devolución de los exámenes parciales

6-3-2 En el caso de los “Teóricos” se efectuará ante el Profesor Titular y en el caso de los “Prácticos” ante el Jefe de Trabajos Prácticos. No se admitirán revisiones pasado dicho lapso.

6-4 EXAMEN HABILITANTE

6-4-1 Será requisito para acceder al Examen Habilitante haber aprobado el 50% de las pruebas periódicas, como mínimo. El trabajo de campo será de aprobación obligatoria .

6-4-2 Será teórico y se procederá en un todo como lo descrito anteriormente para los parciales teóricos. Abracará temas de la unidad 1 y 9.

6-4-2 Respecto a la publicidad y devolución se procederá en un todo como lo señala el punto 3 y en lo referido específicamente a su devolución, según lo establecido en el punto 3-4.

6- 5 RECOMENDACIÓN

Se recomienda muy especialmente a los alumnos conservar la totalidad de los exámenes rendidos, hasta tanto las notas finales hayan sido incorporadas a sus respectivos legajos por el departamento de Alumnos de la Facultad.

RÉGIMEN DE PROMOCIÓN

Promocionará la asignatura el alumno que haya aprobado la totalidad de las evaluaciones parciales, logrando una nota promedio de seis (6) o más, y haya aprobado el 50 % de las actividades pedagógicas evaluativas a los efectos del cursado y promoción, instrumentadas.

PROGRAMA DE LA ASIGNATURA

PROGRAMA SINTÉTICO

- 1- EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES
- 2- PLANEAMIENTO. ESTABLECIMIENTO DE LOS FINES
- 3- PLANEAMIENTO. DEFINICIÓN DE MEDIOS Y RECURSOS.
- 4- CONTROL DE GESTIÓN A NIVEL ESTRATÉGICO
- 5- ESTRUCTURACIÓN. BASES PARA EL DISEÑO.
- 6- ESTRUCTURACIÓN. DISEÑO DE LA COORDINACIÓN HORIZONTAL
- 7- ESTRUCTURACIÓN. DISEÑO DEL SISTEMA DECISOR
- 8- ESTRUCTURACIÓN. FACTORES CONDICIONANTES
- 9- ESTRUCTURACIÓN. CONFIGURACIONES BÁSICAS
- 10- LA CULTURA ORGANIZACIONAL. CONCEPTO E INTERACCIONES

PROGRAMA ANALÍTICO

I - EL POSICIONAMIENTO EN EL FUTURO

1. EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES
 - 1-1 Estrategia organizacional. Concepto. Metodologías para la formulación de la estrategia. Las "Áreas clave" de Drucker. El proceso y las pruebas de consistencia según Porter. El esquema de análisis de Ansoff. Análisis comparativo.
 - 1-2 El análisis interno. El esquema de análisis por áreas de F. David. El análisis de sistemas y obstrucciones y las proyecciones de referencia de Ackoff.
 - 1-3 El análisis externo. Las fuerzas ambientales. El sistema sociocultural y sus subsistemas. El sistema económico y el ecosistema. Viabilidad, equilibrios y restricciones. El contexto específico: competidores, barreras, poder de compradores y proveedores. Escenarios de referencia.
 - 1-4 La estrategia en las PYME. Análisis de su problemática específica. Sus fortalezas y debilidades. Los riesgos contextuales. Sus posibles líneas de acción.

Bibliografía Básica

- 1-1 Drucker P. (20) caps. I y XIII
Porter M. Introducción y Cap. 2

Bibliografía Complementaria

- David, F. Caps. 1 , 2 y 6
Porter M. Caps. 14, 15 y 16

Ansoff I. Cap. 6	Querio F. (46) introd.. y cap. 1 y 2
Drucker P. (19) Cap. 7	Ansoff I. Caps. 7 y 9
1-2 David F. Cap. 5	Drucker P. (17) cap. 9
Ackoff R. Cap. 4	Ansoff I. Cap. 7 pags. 157/166
1-3 Porter M. Cap. 1	Ackoff R. Caps. 1 y 2
Vega R. Ficha de cátedra.	Varsavsky O. Introducción y Caps.
1, 2 y 3	Anderson R. Pags. 11/19
1-4 Drucker P. (18) Cap. 54	Alvarez Colman H.
Mucci, Pérez, Ramírez y Vega	
Vega R. (60)	

2. PLANEAMIENTO. ESTABLECIMIENTO DE LOS FINES

- 2-1 Planeamiento intraorganizacional. Concepto. Planes permanentes y según fines. Clasificación de la planificación según sus fines: operacional, táctica, estratégica y normativa.
- 2-2 El concepto de Planeamiento Estratégico. Diferentes actitudes organizacionales. Principios de la planificación: participativa, continua y holística. Fases de la planeación.
- 2-3 La planeación de los fines. Requisitos. Pasos: 1) Selección de la misión; 2) Especificación de las propiedades del sistema; 3) Diseño del sistema idealizado.

Bibliografía Básica

2-1 Newman W. Caps. 2, 3 y 4
Ackoff R. Cap. 3, pags. 85/87
2-2 Ackoff R. Cap.3

2-3 Ackoff R. Cap. 5

Bibliografía Complementaria

Ackoff R. Cap. 8
Drucker P. (15) Cap. 10
Ansoff I. Cap. 10

3. PLANEAMIENTO. DEFINICIÓN DE MEDIOS Y RECURSOS.

- 3-1 Planeación de los medios. Tipos de medios: actos, procedimientos o prácticas, proyectos, programas y políticas. Modos de superar problemas: resolución, atenuación o disolución. Variables controlables, controladas e incontrolables. Operación de éstas últimas.
- 3-2 Elección de los medios. Decisiones programadas y no programadas. Técnicas tradicionales y modernas de decisiones programadas y no programadas. Uso de modelos: tipos y aplicaciones.
- 3-3 Planeación de recursos. Suministro, equipos e instalaciones, personal y dinero.
- 3-4 Implementación y control. Medios y roles.

Bibliografía Básica

3-1 Ackoff R. Cap. 8
3-2 Ackoff R. Cap. 9
Simon H. (56) Cap. 2
3-3 Ackoff R. Cap. 10
3-4 Ackoff R. Cap. 11

Bibliografía Complementaria

Newman W. Cap. 3
Simon H. (55) caps. 1, 3, 4 y 5
Anderson R.,
Mintzberg H. Cap. 9

4. CONTROL DE GESTIÓN A NIVEL ESTRATÉGICO

- 4-1 El control a nivel estratégico. Concepto. La Comparación inter empresas. Utilidad del enfoque; aspectos a considerar. El Valor de empresa. Criterios para asignar valor.
- 4-2 La revisión de la estrategia. El ajuste al contexto. La pertinencia de los planes. El Cuadro de Mando integral. Componentes. El ajuste a la estrategia.

Bibliografía Básica

4-1 Lauzal y Cibert 2ª parte pags. 123/159
O.E.C.E.
4-2 David F. Cap. 9
Ansoff I. Cap. 8
Kaplan y Norton Caps. 1 a 8

Bibliografía Complementaria

Querio F. (45) pags. 17/20
Ansoff, Deckler y Hayes Cap. 9

II- LA ESTRUCTURACIÓN

5. ESTRUCTURACIÓN. BASES PARA EL DISEÑO.

- 5-1 Modos de ejercer la coordinación y el control en el diseño estructural: la adaptación mutua, la supervisión directa, la normalización de procedimientos, resultados y habilidades. La lealtad organizacional como mecanismo integrador.
- 5-2 Partes fundamentales de la organización: el ápice estratégico, mandos medios, tecnoestructura,, staff de apoyo y núcleo de operaciones. Modos de acoplamiento estructural.
- 5-3 Visiones de la organización: 1- Como sistema de autoridad formal; 2- Como sistema de flujos regulados: de autoridad, de materiales, de información y de procesos de decisión; 3- Como sistema de comunicación formal; 4- Como constelaciones de trabajo; 5- Como sistema de procesos de decisión específicos: tipos de procesos decisorios.
- 5-4 Diseño de puestos: especialización vertical y horizontal. Formalización del comportamiento. Antinomia estructura formal- orgánica. Preparación y adoctrinamiento. La situación según las diferentes partes de la estructura.
- 5-5 Bases para el agrupamiento de unidades: funcional y según mercado. Criterios de agrupamiento: interdependencia del flujo de trabajo, de procesos y de escala y sociales.

Bibliografía Básica

- 5-1 Mintzberg H. Cap. 1
- 5-2 Mintzberg H. Cap. 2
- 5-3 Mintzberg H. Cap. 3
- 5-4 Mintzberg H. 2ª parte Caps. 4, 5 y 6
- 5-5 Mintzberg H. Cap. 7

Bibliografía Complementaria

- Schvarstein L. (52)
- Ackoff R. Cap. 7

6. ESTRUCTURACIÓN. DISEÑO DE LA COORDINACIÓN HORIZONTAL

- 6-1 La vinculación lateral. Concepto y necesidad de vínculos laterales. Objetivo de los mismos.
- 6-2 Los sistemas de control de rendimiento. Su empleo según modelo de agrupamiento. Sus funciones.
- 6-3 La planificación de acciones. Concepto. Diferencias con la formalización del comportamiento. Su vinculación con los sistemas de control de rendimiento. La planificación de acciones y el control de rendimiento en las distintas partes de la estructura.
- 6-4 Los dispositivos de enlace: puestos de enlace, grupos y comités. Los dispositivos de enlace y su vinculación con los modelos de agrupamiento y las partes de la organización.

Bibliografía Básica

- 6-1 Mintzberg H. Cap. 9
- 6-2 Mintzberg H. Cap. 9
- 6-3 Mintzberg H. Cap. 9
- 6-4 Mintzberg H. Cap. 10

Bibliografía Complementaria

- Schvarstein L. (52)

7. ESTRUCTURACIÓN. DISEÑO DEL SISTEMA DECISOR

- 7-1 Centralización y descentralización. Concepto y modos. La autoridad sobre el proceso decisión - acción. La descentralización selectiva y paralela: su vinculación con otros parámetros de diseño.
- 7-2 Descentralización horizontal. Concepto. Situación de analistas, expertos, directivos y operarios.
- 7-3 Modelos de descentralización: centralización vertical y horizontal; descentralización vertical limitada selectiva; descentralización vertical limitada paralela; descentralización selectiva vertical y horizontal; descentralización vertical y horizontal.

Bibliografía Básica

- 7-1 Mintzberg H. Cap. 11 pags. 218/229
- 7-2 Mintzberg H. Cap. 11 pags. 229/246
- 7-3 Mintzberg H. Cap. 11 pags. 246/251

Bibliografía Complementaria

- Hall R. Caps. 4 y 6
- Schvarstein L. (52)

8. ESTRUCTURACIÓN. FACTORES CONDICIONANTES

- 8-1 Factores aleatorios. Concepto. La efectividad estructural y los factores contingenciales. Análisis de variables independientes, intermedias y dependientes.

- 8-2 La Edad. Relación entre antigüedad y formalización e influencia de la época fundacional sobre la estructura. El Tamaño: relación con la complejidad, tamaño medio de las unidades y formalización. Etapas estructurales.
- 8-3 La Tecnología. Regulación y sofisticación. Tipos de producción: por unidades, en serie y por procesos. Vinculación entre regulación y formalización; entre sofisticación y estructura administrativa y entre automatización y estructura burocrática.
- 8-4 El Contexto. Variables de estabilidad, complejidad, diversidad de mercados y hostilidad. Vinculación entre estabilidad y burocracia; complejidad y centralización; tipos de mercado y base de agrupamiento de unidades; hostilidad y centralización; entornos dispares y descentralización. Modelos de entornos básicos y respuesta estructural.
- 8-5 El Poder. Relación entre el control externo y la centralización y formalización. Vinculación entre necesidades de los miembros y centralización-
- 8-6 Los factores de la contingencia y su influencia en distintas partes de la estructura.

Bibliografía Básica

- 8-1 Mintzberg H. Cap. 12
- 8-2 Mintzberg H. Cap. 13
- 8-3 Mintzberg H. Cap. 14
- 8-4 Mintzberg H. Cap. 15
- 8-5 Mintzberg H. Cap. 16 pags. 330/338
- 8-6 Mintzberg H. Cap. 16 pags. 338/340

Bibliografía Complementaria

- Gelinier O. Cap. 1
- Hall R. Cap. 3
- Hall R. Cap. 3
- Hall R. Caps 3 y 11
- Hall R. Cap. 7

9. ESTRUCTURACIÓN. CONFIGURACIONES BÁSICAS

- 9-1 La Estructura Simple. Concepto, características relevantes. Principal mecanismo de coordinación. Parte fundamental de la organización. Principales parámetros de diseño que aplica y factores de la contingencia que la caracterizan. Ventajas y desventajas.
- 9-2 La Burocracia Maquinal. Concepto. Características relevantes. Principal mecanismo de coordinación.
Parte fundamental de la organización. Principales parámetros de diseño y factores de la contingencia que la caracterizan. Sus principales problemas funcionales y sus ventajas.
- 9-3 La Burocracia Profesional. Concepto. Características relevantes. Principal mecanismo de coordinación. Parte fundamental de la organización. Principales parámetros de diseño y factores contingenciales que la caracterizan. Sus principales problemas funcionales.
- 9-4 La Forma Divisional. Concepto. Características relevantes. Las etapas hasta su consolidación. Principal mecanismo de coordinación. Parte fundamental de la organización. Principal parámetro de diseño y factores contingenciales que la caracterizan. Ventajas y problemas funcionales.
- 9-5 La Adhocracia. Concepto. Formas adhocráticas. Características relevantes. Principal mecanismo de coordinación. Parte fundamental de la organización. Principales parámetros de diseño y factores contingenciales que la caracterizan. Sus problemas funcionales y sus ventajas.
- 9-6 Análisis comparativo entre las diversas formulaciones estructurales. Los híbridos estructurales y la transición estructural.

Bibliografía Básica

- 9-1 Mintzberg H. 4ª parte Cap. 17
- 9-2 Mintzberg H. Cap. 18
- 9-3 Mintzberg H. Cap. 19
- 9-4 Mintzberg H. Cap. 20
- 9-5 Mintzberg H. Cap. 21
- 9-6 Mintzberg H. pags. 516/18 y Cap. 22

Bibliografía Complementaria

- Gelinier O. Cap. 1

IV- LA CULTURA ORGANIZACIONAL

10. LA CULTURA ORGANIZACIONAL. CONCEPTO E INTERACCIONES.

10-1 La cultura. Concepto. La cultura organizacional. Concepto. Cultura material y no material. Vinculación entre la cultura organizacional y el sistema socioestructural.

10-2 Características socioculturales de algunos fenotipos organizacionales. La Burocracia Pública. La Empresa Occidental y la Japonesa. El Hospital. La Universidad. La Cárcel. La PYME. La Empresa Familiar. Sus sistemas de poder, sus racionalidades internas, sus sistemas de valores.

Bibliografía Básica

10-1 Abravanel H.
Deal y Kennedy Caps. 1 a 5

10-2 Gelinier O. Cap. 1
Martínez Nogueira R. (33)
Ouchi W. Caps 1 y 3
Kast y Rosenzweig Caps. 20 y 21
Martínez Nogueira R. (34)
Vega R. (61)
Goffman E. pags. 15 a 118

Bibliografía Complementaria

Allaire Y. Y Firsirotu M.
Deal y Kennedy Caps. 6 a 10
Lessem Ronnie Caps. 1 a 6
Mayntz R. Cap. 1
Etkin J. parte III
Ouchi W. Cap. 2
Flippo y Munsinger Cap. 22
Mucci O.
Bertoni E.
Blau P. M.
Schvarstein L. (53)

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA Y OBLIGATORIA

- 1- ABRAVANEL, Harry " Cultura Organizacional y Autoridad Simbólica" en "Cultura Organizacional" autores varios Editorial Legis
- 2- ALLAIRE, Yvan y FIRSIROTU, Mihaela . Teorías sobre la cultura organizacional" en "Cultura Organizacional" op. Citado.
- 3- ACKOFF, Russell. "Planificación de la Empresa del Futuro" Edit. Noriega Limusa.
- 4- ALVAREZ COLMAN, Héctor F. "Pequeñas y medianas empresas, su supervivencia". Revista "Alta Gerencia" Tº III pag. 413.
- 5- ANDERSON, Richard C. "Prácticas de la Dirección de Empresas" edit. Herrero Hnos. Sucesores, México.
- 6- ANSOFF, DECLERCK Y HAYES. "El Planteamiento Estratégico". Editorial Trillas.
- 7- ANSOFF, Igor "La Estrategia de la Empresa". Edit. Universidad de Navarra S.A. Barcelona.
- 8- ANTHONY, Robert N. "Sistemas de Planeamiento y Control" . Editorial El Ateneo.
- 9- BASIL Y FRISCHNECHT "La Dirección de la Pequeña Empresa" Editorial El Ateneo.
- 10- BERTONI, Emilio. "El comportamiento de la pequeña empresa". Edit. El Coloquio.
- 11- BLAU, P. M. "La Burocracia en la Sociedad Moderna" Editorial Paidós.
- 12- CHAPMAN, Leslie. "El Control de Gestión en la PYME". Revista Administración de Empresas tº IX, pag. 813.
- 13- DAVID, Fred. "La Gerencia Estratégica". Edit. Legis, Colombia 7ª reimpresión.
- 14- DEAL Y KENNEDY. "Las Empresas como Sistemas Culturales". Edit. Dudamericana.
- 15- DRUCKER, Peter. "La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Prácticas". Edit. El Ateneo.
- 16- DRUCKER, Peter. "La Gerencia de Empresas". Editorial Sudamericana 3ª reimpresión.
- 17- DRUCKER, Peter. "La Gerencia Efectiva". Editorial Sudamericana.
- 18- ETKIN, Jorge. "Burocracia en corporaciones públicas y privadas". Edit. Macchi.
- 19- ETKIN J. Y SCHVARSTEIN L. "Identidad de las Organizaciones" . Edit. Paidós .
- 20- FLIPPO E. B. y MUNSINGER, G. M. "Dirección de Empresas" Editorial El Ateneo.
- 21- FERNANDEZ ROMERO, Andrés. "Control e Información en la Empresa. De. Sagitario S.A. Barcelona.
- 22- FOUTEL, M. y VEGA, R. "El Control de Gestión en la Universidad" presentado al X Congreso Argentino de Prof. en Cs. Económicas . Mar del Plata 1994.
- 23- GELINIER, Oçtave. "El Secreto de las Estructuras Competitivas". Edit. TEA Madrid.
- 24- GERVAIS, Michel "Hacia una teoría organizativa de la PYME". Rev. Administración de Empresas Tº Xii pag. 1. 769.
- 25- GOFFMAN, Erving. "Internados". Edit. Amorrortu. Bs. As.
- 26- HALL, Richard H. "Organizaciones: Estructura y Procesos". Edit. Prentice Hall. 3ª edición.

- 27- JOHNSON, KAST Y ROSENZWEIG. "Teoría, integración y administración de sistemas" Edit. Limusa Wiley. México. 2ª edición.
- 28- KAPLAN, Robert y NORTON, David. "Cuadro de Mando Integral" Edit. Gestión 2000 S.A.
- 29- KAST, F y ROSENZWEIG J. "Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas". Edit. Mc Graw Hill.
- 30- KATZ D. Y KAHN R. "Psicología Social de las Organizaciones" 1966
- 31- KLEINEBECKEL H. Y STEIGERWALD H. J. "Análisis y Planificación de la pequeña y mediana empresa" Edit. Sagitario. Barcelona.
- 32- LAUZEL P. Y CIBERT A. "De los Ratios al Cuadro de Mando" Edit. Francisco Casanovas. Barcelona.
- 33- LESSEN, Ronnie. "Gestión de la Cultura Corporativa". Edit. Diaz de Santos S.A. Madrid.
- 34- LONGENEKER, J. G. "Dirección General". Edit. Eibérico Europea de Ediciones S.A. Madrid.
- 35- MARTÍNEZ NOGUEIRA, Roberto. "Empresas familiares: análisis organizacional y social". Edit. Macchi.
- 36- MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto. "Empresas familiares: una mirada multidisciplinaria". Revista Alta Gerencia Tº II pags. 37/50.
- 37- MAYNTZ, Renate. "Sociología de la Organización". Edit. Alianza. Madrid.
- 38- MINTZBERG, Henry. "La Estructuración de las Organizaciones". Edit. Ariel. Barcelona.
- 39- MUCCI O., PÉREZ H, RAMÍREZ N, Y VEGA R. "Una formulación estratégica para las PYME". Anales 6º Congreso Nac. de Profesionales en Cs. Económicas. Área VI, Tº I. pág. 213.
- 40- MUCCI, Ottorino O. "Empresa familiar: cambio y terapia" Anales 6º Congreso op. Citado.
- 41- NACIONES UNIDAS "Guía práctica para mejorar en forma programada el rendimiento de las organizaciones públicas" Nac. Unidas Catálogo S.77.II.h.5.
- 42- NEWMAN, Williams. "Programación, Organización y Control" Edit. Deusto Arg. 6ª edición
- 43- O.E.C.E. "Comparación entre empresas. Por qué realizarla?" Editada por Asociación Argentina de Productividad.
- 44- OUCHI, Williams. "Teoría Z. Como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés". Edit. Fondo Educativo Interamericano. México.
- 45- PORTER, Michel. "Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia". Cia. Editorial Continental.
- 46- PUNGITORE, José. "El Sistema de Control Interno" Rev. Alta Gerencia Tº VI pág. 105
- 47- QÜERIO, Federico. "Desarrollo de un Sistema de Control de Gestión" Mimeo. Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal.
- 48- QÜERIO, Federico "Notas sobre inteligencia estratégica en economías turbulentas". Editio Federico Qüerio. Bs. Aires 2006
- 49- RODRÍGUEZ MENA, Luis. "La Reforma Presupuestaria como problema de investigación científica" en volumen "Para Investigar la Administración Pública" compilador Kliksberg Bernardo y Sulbrandt José. Editorial Instituto Nac. de Administración Pública de Alcalá de Henares. Madrid.
- 50- RONCHI, Luciano. "Principios y métodos del control de gestión" en "Las modernas técnicas de control de gestión" Cap. 2 Edit. Deusto. Bilbao.
- 51- SCHEIN Edgard "Psicología de la Organización" Edit. Prentice Hall. 3ª Edic. 1997
- 52- SCHEIN Edgard "La Cultura Empresarial y el Liderazgo" Edit. Plaza y Janes. 1ª Edic. 1988.
- 53- SCHLEMENSON Aldo "Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal". Edit. Paidós 1ª De. 1987
- 54- SCHVARSTEIN Leonardo "Psicología Social de las Organizaciones. Nuevos Aportes" Edit.. Paidós 2001
- 55- SCHVARSTEIN Leonardo "Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas" Edit. Paidós 2001
- 56- SCHVARSTEIN L. "La Inteligencia Social de las Organizaciones: desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio de la responsabilidad social" Edit. Paidós 2003
- 57- SIMERAY, J. P. "Principios y Aplicaciones del Control de Gestión". Edic. Deusto. Bilbao.
- 58- SIMON, Herbert. "El Comportamiento Administrativo". Edit. Aguilar, Valencia 2ª Edición.
- 59- SIMON, Hervert. "La Nueva Ciencia de la Decisión Gerencial". Edit. El Ateneo.
- 60- SOLANA, Ricardo F. "Administración de Organizaciones" Ediciones Interoceánicas S.A.
- 61- TERRY, G. R. "Principios de Administración". Editorial El Ateneo.
- 62- VARSAVSKY, Oscar "Proyectos Nacionales". Editorial Periferia.
- 63- VEGA, Roberto I. "La reestructuración de la PYME" Anales X Congreso Argentino de Profesionales en Ciencias Económicas. Mar del plata 1994.
- 64- VEGA, Roberto I. "La Universidad Argentina: una institución en crisis?" Revista Faces nº 2.

65- WEBER, Max . "Qué es la burocracia" Editorial La Pleyade.

66- ZANDOMENI de JUÁREZ, Norma. "El Cuadro de Mando: una herramienta de control aplicable en las PYME. Anales del 6° Congreso de Profesionales en Cs. Económicas. Área VI, pags. 129/149.

11- CRONOGRAMA DE CONTENIDOS, ACTIVIDADES PEDAGÓGICAS Y EVALUACIONES PARCIALES

CRONOGRAMA 2013

Mes	Fecha	Nº	Tema	Tema	Práctico	Actividades Periódicas	
marzo	lunes	11	1	presentación	Presentación: Normas de cátedra		
	miércoles	13	2	1-1	Estrategia	1 Dos Bahias	
	lunes	18	3	1-1	Estrategia	1 Dos Bahias	
	miércoles	20	4	1-2	Estrategia	2 Consultora	
	lunes	25	5	1-3	Estrategia	3 Caro C.	
	miércoles	27	6	1-4	Estrategia	4 Finca Las Nubes	
abril	lunes	1		FERIADO			
	miércoles	3	7	2-1 y 2-2	Planeamiento Fines	5 Carpenter	
	lunes	8	8	2-3	Planeamiento Fines	6 Universidad Privada	Entrega Mapa conceptual U1
	miércoles	10	9	3-1 y 3-2	Planeamiento Medios	7 Bate	
	lunes	15	10	3-3 y 3-4	Planeamiento Medios	8 Viaje´s	
	miércoles	17	11	4-1	Control	9 Benching	
	lunes	22	12	4-2	Control	10 Tamborex	
	miércoles	24		5	Estructura	11 Gutemberg	PP Teórica (U3y4)
	lunes	29		5	Estructura	12 Natural Sea	
mayo	miércoles	1		FERIADO			
	lunes	6		1º PARCIAL			
	miércoles	8		6	Estructura	13 Root	
	lunes	13		6	Estructura	14 Hipermercado y otros	
	miércoles	15		7	Estructura	15 Electrodomesticos	Entrega Tr. De campo N°1
	lunes	20		8-1, 8-2 y 8-3	Estructura: factores	16 Vicar Ganadera	
	miércoles	22		8-4, 8-5 y 8-6	Estructura: factores	17 Eduard Loyds	
	lunes	27		1º RECUP			
	miércoles	29		9	Estructura: config.	18 Iñaquelen- 19 Call center	
junio	lunes	3		9	Estructura: config.	21 I.T.O,	
	miércoles	5		9	Estructura: config.	22 Unilever	
	lunes	10		9	Estructura: config.	23 QP Equipamiento	
	miércoles	12		10	Cultura	24 RADI	Entrega Tr. De campo N°2
	lunes	17		10	Cultura	25 La Soc de los Poetas muertos	
	miércoles	24		2º PARCIAL			

			Entrega de Notas			
julio	lunes	8	1º RECUP			
			Entrega de Notas			
			HABILITANTE Y 1º FINAL			

12- . RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LOS ALUMNOS EN EL CURSO INMEDIATO ANTERIOR:

Inscriptos	Aprobados	Final	Habilitados	Desaprobados	Ausentes
371	140	25	52	73	81

INFORME DE LOS RESPONSABLES RESPECTO DE LA ASIGNATURA:

Nuestro informe del año 2012 no difiere del presentado en el 2011. Al respecto destacamos

El desarrollo del curso se realizó en forma normal, sin inconvenientes destacables. No obstante es preciso puntualizar algunas cuestiones que debieran considerarse.

1- Reitero que el elevado número de ausentes perjudica (22%) la programación de las comisiones, ya que se realizan inscripciones y se estructuran cuadros docentes para atender 371 alumnos, que luego se transforman rápidamente en 290, sin guardar proporción entre las diferentes comisiones y turnos. Considero que la deserción al inicio del curso debiera tener alguna sanción a efectos de evitar la inscripción desaprensiva que luego deteriora el cursado y produce mala afectación de recursos docentes.

2- Una vez más Insisto en señalar que asignatura correspondía al tercer año, segundo cuatrimestre del Plan 1993, lo que implicaba que los alumnos que la cursaban tenían aproximadamente 20 asignaturas aprobadas. Actualmente se ha trasladado a segundo año, primer cuatrimestre, con lo que a lo sumo los alumnos pueden tener 6 asignaturas aprobadas. Esto naturalmente repercute en el nivel de madurez y comprensión de los alumnos y estoy persuadido malogra el aprovechamiento de los contenidos de la asignatura. Al respecto debo señalar que la problemática de la **estructuración de las organizaciones** sólo se ve en esta asignatura y entiendo resulta vital para el desempeño futuro de los graduados. Por ello sugiero sea modificado el encuadre de la asignatura, trasladándola a tercer año. De hecho el nivel de aprobación no superó el 48% de los que efectivamente cursaron y de los que quedaron para habilitante y final (26,6% de los efectivamente cursantes) un porcentaje elevado no aprobará la asignatura.

3- Actualmente revistan tres (3) ayudantes alumnos rentados y un becario. Considero debieran convocarse cuatro (4) más a fin de que haya uno por cada Comisión de Trabajos Prácticos.

4- Un Profesor Adjunto y un Ayudante graduado (Lics. Morea y Guzmán) se encuentran con licencia por cargos de mayor jerarquía y resulta evidente, por el lapso transcurrido, que no se reintegrarán en la asignatura y debieran ser reemplazados por las razones antes expuestas en cuanto a la carga de alumnos. Al respecto insisto en la necesidad de llamar a concurso para un cargo de Profesor Adjunto.

5- Finalmente reitero que las experiencias acumuladas de establecer una cursada complementaria en el segundo cuatrimestre, destinada a los alumnos de la Licenciatura en Turismo, la considero desafortunada. En primer lugar condicionó a dichos alumnos a un solo horario posible. Por otra parte aislarlos del resto de los alumnos creo que empobrece su visión de la asignatura, ya que al no ser ésta una materia de las que podríamos llamar como "troncales" de su carrera, les resulta un tanto árido su estudio y de seguro podrían beneficiarse en el contacto y la integración de grupos de trabajo con alumnos de Administración y Contaduría. Por último de insistir en dicha cursada y al no existir, según creo, Auxiliares que adeuden horas laborales a la Facultad, se creará un verdadero problema en la asignación de tareas a los ayudantes actuales, con perjuicio para los alumnos, que verán rotar continuamente sus docentes. Al respecto espero que las autoridades den cumplimiento a lo conversado con el suscripto respecto a eliminar dicha cursada.

Dr. Roberto I. Vega
14/02/2013