



PLAN DE TRABAJO DOCENTE

1- DATOS DEL CURSO

Nombre	DECISIONES Y CONDUCCIÓN ESTRATÉGICA	2006
--------	-------------------------------------	------

Código	603
--------	-----

Tipo (Marque con una X)

Obligatoria	X
Optativa	

Nivel (Marque con una X)

Grado	X
Post-Grado	

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

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

Carrera	Contador Público – Licenciatura en Administración
---------	---

Ciclo o año de ubicación en la carrera	Ciclo Orientación , Sexto año, segundo cuatrimestre
--	---

Carga horaria asignada en el Plan de Estudios:

Total	98 horas
Semanal	7 horas

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

Teóricas	Prácticas	Teórico – prácticas
2:30	2:30	2

Relación docente - alumnos:

Cantidad estimada de alumnos inscriptos	Cantidad de docentes		Cantidad de comisiones		
	Profesores	Auxiliares	Teóricas	Prácticas	Teórico-Prácticas
	2	6	2	3	3



UNIVERSIDAD NACIONAL
DE MAR DEL PLATA

UNIDAD ACADÉMICA: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
ASIGNATURA: DECISIONES Y CONDUCCION ESTRATÉGICA

**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.	MUSTICCHIO, Carlos Alejandro	Licenciado en Administración y Contador Público.
3.	RAMIREZ, Adriana	Contador Público
4.	POPIK, Esteban	Licenciado en Administración y Contador Público.
5.	SANTINON, Viviana	Licenciado en Administración y Contador Público.
6.	DOLESOR, Marcos	Licenciado en Administración y Contador Público.
7.	QUIROGA, Sebastián	Licenciado en Administración y Contador Público.
8.	TANGHERLINI, Nora	Licenciado en Administración y Contador Público.
9.	ZANFRILLO, Alicia Inés (por afectación)	Magister en Gestión Universitaria y Lic. en Sistemas

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			6	6			
2				X						X			X		9	20			11
3					X						X	X			9	9			
4					X						X		X		9	9			
5					X						X		X		9	9			
6					X						X		X		9	9			
7					X						X				9	9			
8							X				X		X		9	9			.
9			X						X					Afectación					



3. OBJETIVOS DE LA ASIGNATURA.

3.1. Objetivos.

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 una 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 herramental en asignaturas previas, se retoman desde una óptica integrada y en búsqueda de un abordaje crítico de sus posibilidades de aplicación en situaciones organizaciones reales, fomentando una interpretación más profunda de los resultados derivados en cada caso.
- 2- Dado que los contenidos relativos a la "Teoría de la Decisión" son quizás los únicos definitivamente teóricos previstos en el plan de estudios, se ha reflejado su importancia en el cronograma propuesto, ya que la referida característica consiste, no en estar alejados de la práctica, sino al contrario, en 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 dos fenotipos organizacionales que, pese a ser el destino laboral de la mayoría de los egresados, no se le presta generalmente adecuada atención. Nos referimos a la Administración Pública y las PYME.



3.1.4. Objetivos específicos por unidad temática

UNIDAD 1

Lograr que el alumno comprenda la noción de decisión como proceso, sus elementos y condicionantes, derivados de la subjetividad individual y grupal, en el marco de la permanente relación bidireccional con el universo en que está inserto.

UNIDAD 2

Proporcionar al estudiante una visión holística de las organizaciones (en las que los procesos decisorios objeto de estudio tendrán lugar) y un análisis crítico de las mismas, facilitando su comprensión de fenómenos que escapan al voluntarismo gerencial y que sólo pueden entenderse a partir de la identidad organizacional.

UNIDAD 3

Posibilitar que el alumno identifique el poder como uno de los condicionantes fundamentales y que logre analizar las problemáticas relativas al tema: su ejercicio, sus fuentes y los conflictos emergentes.

Procurar que el estudiante visualice las bases de un acuerdo constitutivo, a partir de la concepción del proceso estratégico como un rejuego de las fuerzas de poder en ocasiones muy politizado.

UNIDAD 4

Incentivar en el alumno el logro de la capacidad de análisis crítico del entorno y de las organizaciones para formular, analizar, desarrollar y seleccionar políticas y estrategias a partir de la comprensión holística de la función de dirección en organizaciones públicas, privadas y del tercer sector.

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 5

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.

UNIDAD 6

Comprender acabadamente la problemática de las preferencias del decididor 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 7

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 8

Plantear formas de estructuración que ayudan a entender, avanzar y comunicar problemas con incertidumbres, 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 juegos, fuertemente orientado a promover la estrategia de negociación.

3.2. Contenidos

3.2.1 Programa Sintético.

UNIDAD 1: Teoría de la Decisión.

UNIDAD 2: Análisis de la organización

UNIDAD 3: La problemática del poder en la organización

UNIDAD 4: Conducción estratégica y gestión de los valores sociales

UNIDAD 5: El modelo de decisión

UNIDAD 6: Teoría del valor

UNIDAD 7: La decisión con objetivos múltiples

UNIDAD 8: La decisión en contextos inciertos

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

UNIDAD 1: Teoría de la Decisión.

1.1. La Decisión y su Teoría

La decisión como elemento del proceso de influencia. El proceso de decisión. Tipos de decisión. Características de la Teoría. Disciplinas afines.

Racionalidad: distintos enfoques. Límites a la racionalidad. Subjetividad. Normativo vs. Descriptivo. Condicionantes y elementos de la decisión. La decisión eficaz.

Análisis de situaciones. Análisis de problemas. Análisis de Decisiones. Análisis de problemas potenciales.

1.2. 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.

La incertidumbre del universo: noción y medición. La medición como modelización numérica del universo. Aplicaciones.

1.3. 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. Análisis, intuición e instinto. Resolución creativa de problemas.

1.4. 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.

Bibliografía Básica

1.1 (L56) SIMON, H. Cap. 2 ; (L32) KEPNER, CH. Y TREGOE, B. Cap. 1; (A7) DRUCKER, P , (A33) PAVESI, P.

1.2. (A32) PAVESI, P.

1.3. (A34) PAVESI, P; (A15) HAYASHI, A.;(A17) KASTIKA, E.

1.4.(L36) LEON, O Cap. 2; (A3) ARGYRIS, CH; (A14)HAMMOND, J, KEENEY, R Y RAIFFA, H.

Bibliografía Ampliatoria

1.1. (L55) SIMON, H. Cap. 1 a 6 ; (L38) LINDLAY, DV Cap. 1; (L32) KEPNER, CH. Y TREGOE, B. Cap. 2, 4, 6 y 7; (A50), (A51) STRYKER, P; (L36) LEON, O Cap. 3.

1.2. (A37), (A39), (A 40) PAVESI, P.

1.3. (A41) PAVESI, P.; (A24) MATURANA, H; (L36) LEON, O Cap. 1; (L11) DE BONO, E; (L26) HARRINGTON, J. Y otros, especialmente Cap. 12; (L 30) KASTIKA, E.

1.4 (A43) PAVESI y otros;(L54) SENGE, P. Cap. 9 y 10; (L40) MARUYAMA, M Cap. 1 a 3; (L33) KOLB, D y otros, Toma de Decisiones en la Organización, páginas 35 a 92; (L36) LEON, O Cap. 10.

UNIDAD 2: Análisis de la organización

2.1.El mapa conceptual de la organización. Ideas básicas: objetivos, estructura, cultura, procesos. Comprensión de la identidad y sus dimensiones. Autonomía. Relaciones dialógicas. Los factores de la complejidad. Invariancia y cambio. Problemas abordables desde la autoorganización.

2.2. Dominios de la organización: de las relaciones, de los propósitos, de las capacidades existentes. Dinámica de las relaciones entre los dominios. Dinámica del cambio planeado y no planeado. El marco temporal. Localización de los conflictos. La influencia de la cultura en la racionalidad.

2.3. Imágenes y cultura de la organización.

Componentes culturales de la organización: los modos de pensar, el saber compartido el plano subyacente. La cultura en grupos y las microculturas.

Los elementos del orden simbólico. La subjetividad en las comunicaciones. La expresión literal y lo connotado. El contrato signifiante. El contexto de significación. Los rasgos de identidad organizacional. Imágenes de la organización.

Bibliografía Básica

2.1. (L16) ETKIN, J. Cap. 1 a 3; (L18) ETKIN, J y SCHVARSTEIN, L Cap. 7.



2.2. (L18) ETKIN, J y SCHVARSTEIN, L Cap. 8 y 9.

2.3. (L16) ETKIN, J. Cap. 11 y 12.

Bibliografía Ampliatoria

2.1. (L18) ETKIN, J y SCHVARSTEIN, L Cap. 19 y 20 .

2.2. y 2.3. (L18) ETKIN, J y SCHVARSTEIN, L Cap. 11; (L40) MARUYAMA, M Cap 4, 5, 9 Y 10; (L22) GEERT, H; (L10) DEAL, T y KENNEDY, A; (L41) MATURANA, H; (A1) ABRAVANEL, H; (A47) RIBES PONS, A.

UNIDAD 3: La problemática del poder en la organización

3.1. El poder como condicionante de la decisión

Poder y orden instituido. Caracterización del poder. Participantes. Fuentes. Voluntad y habilidad. Los agentes del poder.

3.2. Los agentes externos.

Propietarios, asociados, asociaciones de empleados y público. Medios externos de influencia: tipos de acción.

3.3. Los agentes internos.

Sistemas de influencia. Características de los agentes internos. Control personal, burocrático, ideológico, por habilidad. Acción política como compensadora. Tipos de coalición interna.

3.4. Los contrapoderes: el juego político en la organización.

Las causas del desplazamiento de poder. Juegos políticos internos. Estrategias de poder y persuasión. Tensiones, crisis y conflictos. Efectos no deseados del modelo competitivo. El mapa de poder. Matriz poder-dinamismo. Matriz poder-interés.

3.5. Las bases del acuerdo constitutivo.

Las formas de gobierno. Articulación de proyectos compartidos. Negociación y superación de conflictos. La agenda. El arte de gobernar: consenso, rumbo y políticas. Las condiciones de gobernabilidad: eficacia, participación, legitimidad, credibilidad. Caso de análisis: la empresa familiar.

Bibliografía Básica

3.1. (L42) MINTZBERG, H Cap. 3; (L31) KAUFMANN, A Cap. 5.

3.2. (L42) MINTZBERG, H Cap. 4

3.3. (L42) MINTZBERG, H Cap. 8

3.4. (L42) MINTZBERG, H Cap. 13 ;(L16) ETKIN, J Cap.13 a 15; (L29) JOHNSON, G y SCHOLLES, K Cap. 5.

3.5. (L42) MINTZBERG, H Cap. 14 ;(L16) ETKIN, J Cap.16 a 17.

Bibliografía Ampliatoria

3.1. (L18) ETKIN, J y SCHVARSTEIN, L Cap. 11; (L5) BUDON, R y BOURRICAUD F. páginas 497 a 503; (L58) TOFFLER, A.

3.2. (L45) MINTZBERG, H y QUINN, J Cap. 8

3.3. (A5) BERTONI, E.

3.4. (A20) MAC MILLAN, I. C.

3.5. (A11) GABANCHO, L; (L39) MARTINEZ NOGUEIRA, R; (A30) MUCCI, O; (A22) MARTINEZ NOGUEIRA, R



UNIDAD 4: Conducción estratégica y gestión de los valores sociales

4.1. La decisión política.

Misión, visión y metas estratégicas. La exposición de principios de la empresa. Los objetivos múltiples: prioridades de política. El plan de negocios. La definición de políticas por área funcional: de gestión, organización y comunicación. La politización de las decisiones. Los costos ocultos de la decisión: efectos indirectos.

4.2. Fases de la decisión estratégica.

El concepto de estrategia: aspectos deliberados y emergentes. Evolución. Las etapas de la formulación estratégica. El análisis externo: variables claves, análisis de escenarios múltiples. El análisis interno: cadena de valor, competencias esenciales y auditoría gerencial. Análisis y desarrollo estratégico. Selección estratégica. Análisis de datos a través de matrices.

4.3. Categorías de estrategias

Estrategia corporativa. Estrategia a nivel de negocios. Estrategias funcionales. Modalidades de crecimiento: la diversificación, la integración, la apertura. Las alianzas estratégicas: ventajas, dificultades en su configuración, una opción para las PYMES.

4.4. La gestión de los valores sociales.

Estrategia 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.

4.5. La función de dirección

Naturaleza y características del trabajo directivo: perspectivas contemporáneas. Los roles del directivo en su trabajo: relaciones interpersonales, función decisoria, asignación de recursos, actividad informativa, de estimulación. La Dirección en ambiente de complejidad: roles básicos que debe administrar. Los límites de la intervención directiva. El discurso directivo.

La Dirección en el ámbito del sector público. Particularidades de la Dirección en las organizaciones intermedias y entidades con fines sociales. Problemática de la Dirección en empresas pequeñas y medianas. Rasgos de la Dirección en las grandes empresas, públicas y privadas, nacionales y multinacionales.

Bibliografía Básica

4.1. (L27) HILL, Ch y JONES, G Cap 1 y 2.

4.2. (L45) MINTZBERG, H y QUINN, J Cap 1; (A16) HODGSON, A; (L27) HILL, Ch y JONES, G Cap 3, 4 y 5; (L25) HAMEL, G y PRAHALAD, CK Cap. 10

4.3. HILL, Ch y JONES, G Cap 6 a 9.

4.4. (A8) ETKIN, J; (L17) ETKIN, J Cap. 10.

4.5.; (L17) ETKIN, J Cap. 6, 7 y 8.

Bibliografía Ampliatoria

4.1. (L8) DAVID, F Cap. 1; (L28) HOCK, D.; (A12) HAMEL, G y PRAHALAD, CK; (A45) RIBES PONS, A.; (L14) DRUCKER, P Cap 7, (L43) MINTZBERG, H y otros Cap. 8.



4.2. (L29) JOHNSON, G y SCHOLE, K Cap. 1 a 4 ; (L47) OMHAE, K Cap. 3 y 6; (L45) MINTZBERG, H y QUINN, J Cap 3 a 5; (A10) FERRARI, M ;(L43) MINTZBERG, H y otros; (L8) DAVID, F Cap. 3 a 6 ; (L25) HAMEL, G y PRAHALAD, CK Cap. 9; (L24) GODET, M;(L1); (L2) ANSOFF y otros.

4.3. (L8) DAVID, F Cap. 2; (L29) JOHNSON, G y SCHOLE, K Cap. 6; (L27);(L12) DEL SOL, P; (L3) BLEEKE, J y ERNST, D Prefacio y capítulos 1 a 3; (L37) LEWIS, JB; (A2) ALONSO, A; (A6) DÁNNUNZIO, M.:(L49),(L50) PORTER, M ; (L51) SALLENAVE, J ; (L57) THOMPSON, A ; (A19) KOSAKOFF, B ; (A25),(A26),(A27) MENGUZZATO, M.; (L6) CLERI, C.

4.4 (L53) SCHLEMENSON, Aldo Cap. 1; (L4) BROWN, M; (L7) CORTINA, A Cap. 3 a 6; PEREZ LOPEZ, J. Primera Parte; (A46) RIBES PONS, A.; (A28) MINTZBERG, H.

4.5. (L45) MINTZBERG, H y QUINN, J Cap 2; (L54) SENGE, P. Cap 2, 11 y 12; (L14),(L15) DRUCKER, P; (A29) MUCCI, O y otros, (L16) ETKIN,J Cap.20 ; (L43) MINTZBERG, H Cap. 3 y 4.

UNIDAD 5: El modelo de decisión

5.1. 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.

5.2. Resultados

Beneficios y costos para la decisión. Costo de oportunidad. Introducción al concepto de valor.

5.3. Decisiones en situaciones de certeza, secuenciales y grupales.

Problemática, característica, limitaciones de los modelos (Equilibrio de Costos, Equilibrio de Mercado, Beneficio Incremental, Restricción de Factores, Formulación, evaluación y planeación de proyectos) e interpretación crítica de los resultados obtenidos a la luz del planteo estratégico de la organización. Aplicaciones Tecnológicas de uso profesional.

5.4. 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

5.1. (A31) ONITCANSCHI, G

5.2. (L59) Cap. 8

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

5.4. (L38)LINDLAY, DV Cap. 8; (A 21) MAGEE, J. (L59) Cap. 6, 7 y 9

Bibliografía Ampliatoria

5.1. (A33) PAVESI, P

5.2. (A49) SHARMAN, P; (A52) TOME, R; (L23) GIMENEZ, C y colab. (Enunciativo); (A35), (A36) PAVESI, P; (A48) SHANK, J.



5.3. Tanto la bibliografía básica como la ampliatoria de este punto son meramente enunciativas. (ver Observaciones Generales). (L21) GALLAGHER y WATSON, (L52) SAPETNITZKY, C y colab.

5.4. (A31) ONITCANSCHI, G; (A23) MATHESON, JE; (L36) LEON, O Cap. 7.

UNIDAD 6: Teoría del valor

6.1. 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.

6.2. 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

6.1.y 6.2. (L59) Cap. 10.

Bibliografía Ampliatoria

6.1. y 6.2. (L38) LINDLAY, DV Cap. 4 y 5; (A18) KAHNEMAN y TVERSKY

UNIDAD 7: La decisión con objetivos múltiples

7.1. 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.

7.2. 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

7.1. (L36) LEON, O Cap. 5.

7.2. (L36) LEON, O Cap. 6.

Bibliografía Ampliatoria

7.1.(A42) PAVESI, P; (A9) ETZIONI, A.

7.2. (L35) LEAL,AG y otros; (A13) HAMMOND, KEENEY y RAIFFA

UNIDAD 8: La decisión en contextos inciertos

8.1. Decisión en situaciones sin probabilidades objetivas

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

8.2. 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.

- 8.3. 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

- 8.1. (L36) LEON, O Cap. 8 Y 9
- 8.2. (L59) Cap. 11
- 8.3. (L59) Cap. 13

Bibliografía Ampliatoria

- 8.1. y 8.2. (A2)BERTOLETTI,M.; LAZZARI, MACCHADO Y PEREZ Cap. 2 a 4; 8 y 9.
- 8.2. (L38) LINDLAY, DV Cap. 5 a 7.
- 8.3. (L20) FISHER y otros; (L9) DAVIS, M; (L19) FISHER y otros.

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 950 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 5, los temas 5.2 y 5.3, 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. ANSOFF, H.I.; DECLERCK, R.P. y HAYES R.L. , *El planeamiento estratégico*, 1991, Editorial Trillas.
2. ANSOFF, H. Igor y MC DONNELL, Edward , *Implanting strategic management*, 1990, Londres, Editorial Prentice Hall.
3. BLEEKE, Joel y ERNST, David, *Colaboración competitiva: Cómo usas alianzas estratégicas en el mercado global*, 1994, Wilmington, USA, Editorial Addison Wesley Iberoamericana S.A.



4. BROWN, Marvin. *La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones*, 1992, Buenos Aires, Editorial Paidós.
5. BUDON, R. Y BOURRICAUD, F. , *Diccionario crítico de sociología*, 1990, Edicial S.A.
6. CLERI, Carlos, *Estrategias Pymes y cooperación interempresaria*, 2000, Buenos Aires, Editorial Coyuntura SAC – Mercado.
7. CORTINA, Adela, *Ética de la empresa*, 1994, Madrid, Editorial Trotta.
8. DAVID, Fred. *Conceptos de Administración Estratégica*, 1997, México, Editorial Prentice Hall.
9. DAVIS, M. *Teoría del juego*, 1971, Madrid, Editorial Alianza.
10. DEAL, Terrence E y KENNEDY, Allan A., *Las empresas como sistemas culturales*, 1985, Buenos Aires, Editorial Sudamericana.
11. DE BONO, Edward, *Ideas para profesionales que piensan*, Buenos Aires, 1991, Editorial Paidós.
12. DEL SOL, Patricio. *Evaluación de Decisiones estratégicas*, 1999, Santiago de Chile, Editorial McGraw Hill.
13. DRUCKER, Peter F, *Dirección de instituciones sin fines de lucro*, 1992, Buenos Aires, Editorial El Ateneo.
14. DRUCKER, Peter. *La Gerencia de Empresas*. Editorial Sudamericana 3ª reimpresión.
15. DRUCKER, Peter F, *Las Nuevas Realidades*, cuarta edición 1992, Buenos Aires, Editorial Sudamericana.
16. ETKIN, Jorge. *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. 2000, Chile, Editorial Prentice Hall.
17. ETKIN, Jorge. *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. 2003, México, Editorial Oxford University Press.
18. ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo , *Identidad de las organizaciones*, 1992, Buenos Aires, Editorial Paidós.
19. FISHER, R., URY, W y Patton, R. *Si...de acuerdo. Cómo negociar sin ceder*, 1993, Editorial Norma.
20. FISHER, R. y BROWN, Scott. *Cómo reunirse llevando una relación que lleve al sí*, 1993, Editorial Deusto.
21. GALLAGHER y WATSON, *Métodos cuantitativos*, Editorial Mc Graw Hill
22. GEERT Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in work-related values*, 1984, Abridged Edition.
23. GIMENEZ, Carlos M. Y colaboradores. *Costos para empresarios*, 1995, Buenos Aires, Ediciones Macchi.
24. GODET, Michael, *De la anticipación a la acción: manual de prospectiva y estrategia*, 1993, Barcelona, Editorial Marcombo.
25. HAMEL, Gary y PRAHALAD, C.K., *Compitiendo por el futuro*, 1995, Buenos Aires, Editorial Ariel S.A.
26. HARRINGTON, James, HOFFHERR, Glen y REID Robert P. *Herramientas para la creatividad*. 1999, Santa Fe de Bogotá, Editorial Mc Graw Hill.
27. HILL, Charles W. y JONES, Gareth R. , *Administración Estratégica un enfoque integrado*, 1996, Santa Fe de Bogotá, Editorial Mc Graw Hill.
28. HOCK, Dee. *El nacimiento de la era caótica*. 2001, Buenos Aires, Editorial Granica.
29. JOHNSON, G. y SCHOLLES, K. *Dirección Estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*. 1996, Madrid, Editorial Prentice Hall.



30. KASTIKA, Eduardo. *Innovación y creatividad en los negocios*. 2000, Buenos Aires, Editorial Coyuntura SAC – Mercado.
31. KAUFMANN, Alicia, *El poder de las organizaciones*, 1993, ediciones de la Universidad Alcalá de Henares.
32. KEPNER, Charles H y TREGOE, Benjamin B. *El nuevo directivo racional*. 1994, México, Editorial Mc Graw Hill.
33. 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.
34. LAZZARI, L., MACHADO, E y PEREZ, R. *Teoría de la decisión fuzzy*. 1998, Buenos Aires, Ediciones Macchi.
35. 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.
36. LEON, Orfelio G. *Tomar decisiones difíciles*. 2001, Madrid, Editorial Mc Graw Hill.
37. LEWIS, J.B. *Alianzas estratégicas*. 1993, Buenos Aires. Javier Bergara.
38. LINDLAY, D.V. *Principios de la Teoría de la decisión*, 1977, Barcelona, Editorial Vincens-Vives.
39. MARTÍNEZ NOGUEIRA, Roberto. *Empresas familiares: análisis organizacional y social*. Editorial Macchi.
40. MARUYAMA, Margoroh. *Esquemas Mentales Gestión en un medio multicultural*. 1998, Caracas, Ediciones Dolmen.
41. MATURANA, Humberto. *Transformación en la Convivencia*, 1999, Santiago de Chile, Dolmen ensayos.
42. MINTZBERG, Henry , *El Poder de la Organización*, 1992, Barcelona, Editorial Ariel
43. MINTZBERG, Henry , *La naturaleza del trabajo Directivo*, 1992, Barcelona, Editorial Ariel.
44. MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce y LAMPEL, Joseph, *Safari a la estrategia*, 1999, Buenos Aires, Ediciones Granica S.A.
45. MINTZBERG, Henry, QUINN, James B. , *El proceso estratégico*, 1993, México, Editorial Prentice Hall.
46. MORIN, Edgar, *Introducción al pensamiento complejo*, 1995, Barcelona, Editorial GEDISA.
47. OHMAE, Kenichi. *La mente del estratega*, 1989, Madrid, Editorial Mc Graw Hill
48. PEREZ LOPEZ, Juan A., *Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI*, 1998, Bilbao, Editorial Deusto.
49. PORTER, M.E. *Estrategia competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. 1982, México, Editorial CECSA.
50. PORTER, M.E. *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 1982, México, Editorial CECSA., 1ª edición.
51. SALLENAVE, Jean , *La gerencia integral*, 1994, Bogotá, Colombia, Editorial Norma.
52. SAPETNITZKY, Claudio y colaboradores, *Administración Financiera de las Organizaciones*, 2000, Buenos Aires, Ediciones Macchi.
53. SCHLEMENSON, Aldo. *La perspectiva ética en el análisis organizacional : un compromiso reflexivo para la acción*. 1990, Buenos Aires, Editorial Paidós.



54. SENGE, Peter M. *La quinta disciplina*, 1993, Barcelona, España, Editorial Granica.
55. SIMON, Herbert. *El Comportamiento Administrativo*, Valencia 2ª Edición, Editorial Aguilar.
56. SIMON, Herbert. *La Nueva Ciencia de la Decisión Gerencial*. Editorial El Ateneo.
57. THOMPSON Arthur y STRICKLAND III A.J., *Dirección y Administración Estratégicas: conceptos, casos y lecturas*. 1997, México, Editorial Mc Graw Hill.
58. TOFFLER, Alvin, *El cambio del poder*, 1995, Barcelona, Plaza & Janes Editores.
59. PAVESI, Pedro F.J. y otros, *La Decisión*, 2004, Buenos Aires, Grupo Editorial Norma.

Artículos

1. ABRAVANEL, Harry. " Cultura Organizacional y Autoridad Simbólica" en "Cultura Organizacional" autores varios Editorial Legis
2. ALONSO, Aldo H. "Acuerdos de cooperación entre empresas", Revista Alta Gerencia N° 28, página 251.
3. ARGYRIS, Chris , "Barreras Interpersonales para la adopción de decisiones", La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 65 a 106.
4. BERTOLETTI, Mario, "Economía de la Información", Revista Administración de Empresas, Tomo II, Páginas 1057-1091.
5. BERTONI, Emilio J. "El poder en las organizaciones. Un modelo de equilibrio", Revista dministración de Empresas, Tomo XIV A, páginas 73 a 95.
6. D' ANNUNZIO, María C. "Puntos críticos a considerar de las alianzas organizacionales",
7. DRUCKER, Peter F. "La Decisión eficaz", La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 1 a 22.
8. 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.
9. ETZIONI, Amitai, "La adopción de decisiones humilde", La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 49 a 64.
10. FERRARI, María Cristina. "Planificación y gestión estratégica: la matriz de impacto" publicado en el Buenos Aires Económico BAE el 12 de julio de 2001.
11. GABANCHO, Luis "Conflicto y equilibrio en la organización", Revista Alta Gerencia N° 15, 1992, páginas 171 a 198.
12. HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1989): "Strategic Intent". Harvard Business Review, Vol. 67, nº3, pp. 63-76. Traducido al castellano en (1990): "El Propósito Estratégico". Harvard-Deusto Business Review, nº41, primer trimestre, pp. 75-94.
13. 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.
14. 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.
15. HAYASHI, Alden M., "Cuándo confiar en el instinto", La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 189 a 210.



16. HODGSON, Anthony M. "La utilidad de trabajar con escenarios", Revista Gestión, V7 N° 1, Enero-Febrero 2002, página 84
17. KASTIKA, Eduardo, "Creatividad y toma de decisiones", Management Herald, Número 3, Octubre de 2002, páginas 4 y 5.
18. KAHNEMAN y TVERSKY "Psicología de las preferencias", en Investigación y Ciencia, Publicación N°160 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA.
19. KOSACOFF, Bernardo. "Estrategias empresariales en la transformación argentina". Comisión Económica para América Latina y el Caribe: Documento de Trabajo, 67, 1996.
20. MACMILLAN, I.C., "El sistema político en la empresa", Revista Administración de Empresas, Tomo VI, páginas 703 a 718.
21. MAGEE, J. "Árboles de decisión para la formulación de decisiones", en GROFF y MUTH *Modelos de decisión*, 1974, Buenos Aires, El Ateneo.
22. MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto. "Empresas familiares: una mirada multidisciplinaria". Revista Alta Gerencia T° II pags. 37/50.
23. MATHESON, J.E. "La Práctica del Análisis de Decisiones: Ejemplos y Enseñanzas". *Información Comercial Española*, Noviembre 1982, pp. 11-20.
24. MATURANA, Humberto, "Amor y Democracia", Revista Uno Mismo, 20 de agosto de 1991, Instituto de formación matriztica, <http://www.matriztica.org/555>.
25. MENGUZZATO, M. : "Las decisiones en la empresa". *Quadern de treball*, n°82, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 1986, Universitat de València.
26. MENGUZZATO, M. "Las variables Soft en la Dirección Estratégica". *Revista de Economía y Empresa*, Vol. IX, 1989 b, pp. 113-124.
27. MENGUZZATO, M. "La triple lógica de las alianzas estratégicas". 1995, En CUERVO, pp. 503-524.
28. 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 N° 2, marzo - abril 1998, páginas 164 a 167.
29. MUCCI O., PÉREZ H, RAMÍREZ N, Y VEGA R. " Una formulación estratégica para las PYME". Anales 6° Congreso Nac. de Profesionales en Cs. Económicas. Área VI, T° I. pág. 213.
30. MUCCI, Ottorino O. "Empresa familiar: cambio y terapia" Anales 6° Congreso Nac. de Profesionales en Cs. Económicas. Área VI, T° I.
31. ONITCANSCHI, Guillermo, "Notas sobre elementos de decisión", Publicación de la Cátedra N°151 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA.
32. PAVESI, Pedro, "Análisis de sensibilidad", Publicación de cátedra N° 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.
33. PAVESI, Pedro, "Cinco lecturas prácticas sobre el decidir", Publicación de cátedra N° 166 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA y en Alta Gerencia Tomo I Año I páginas 15 a 31.
34. 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.
35. PAVESI, Pedro, "El costo de oportunidad", en Revista Contabilidad y Administración, Tomo VIII, páginas 161a 199.
36. PAVESI, Pedro, "El costo de oportunidad: aplicaciones", en Revista Contabilidad y Administración Abril 1980, Tomo VI, páginas 493 a 514.



37. PAVESI, Pedro, "El Universo y su comportamiento", Publicación de cátedra N° 154 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA.
38. PAVESI, Pedro, "Estructuras bayesianas", Publicación de cátedra N° 161 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA.
39. PAVESI, Pedro, "La Decisión", Publicación de cátedra N° 150 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA.
40. PAVESI, Pedro, "La incertidumbre del universo", Publicación de cátedra N° 152 del Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA.
41. PAVESI, Pedro, "Lecturas sobre decisión, libre albedrío y razón", Publicación de cátedra N° 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".
42. PAVESI, Pedro, "Objetivos múltiples y en conflicto", Publicación de cátedra Centro de Estudiantes de Ciencias Económicas, FCE, UBA.
43. PAVESI, Pedro (compilador), "Psicología de la Decisión", Publicación de cátedra N°155 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".
44. RAIFFA, Howard, "The art and science of negotiation", Belknap Press of Harvard University Press, 1982, páginas 148 a 163.
45. RIBES PONS, Ángel, "Ética, excelencia y calidad total", Deusto Business Review, N° 84, página 48.
46. RIBES PONS, Ángel, "La antropología de la misión", Deusto Business Review, N° 97, página 48.
47. RIBES PONS, Ángel, "La cultura de la empresa: cómo actuar en ella y desde ella", Deusto Business Review, N° 79, página 42.
48. SHANK, John ; "Con el foco en el mercado", Revista Gestión, V5 N° 3, Mayo-Junio 2000, página 34
49. SHARMAN, P. " Costeo basado en la actividad ABC", Revista Costos y Gestión, Tomo III, N° 10
50. STRYKER, Perrin, "Cómo analizar ese problema", La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 125 a 158.
51. STRYKER, Perrin, "¿Puede analizar este problema?", La Toma de Decisiones, Harvard Business Review, 2002, Bilbao, Ediciones Deusto, páginas 107 a 124.
52. TOMÉ, R. "ABC El costeo por actividades". Revista Costos y Gestión Tomo I, N° 2

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.gwu.edu/~smdm>**

European Association for Decision Making: <http://www.eadm.org>

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.

Para acceder a artículos de management de actualidad, podría citar a título enunciativo www.gestion.com, sitio en español, que además presenta interesantes artículos de la Harvard Business Review, www.intermanagers.com o el sitio www.mercado.com, porque presenta interesantes análisis de autores nacionales.

En el segundo grupo, pondría como ejemplo, 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.

En el tercer grupo, incluiría sitios como www.ieral.org que permite acceder a informes económicos y análisis sectoriales que resultan un input de sumo interés a la hora de elaborar un diagnóstico estratégico y analizar variables relativas al macropoder.

Finalmente, sitios de empresas u organizaciones, a los que muchas veces deben recurrir para obtener información con el fin de realizar algún trabajo de aplicación (Por ejemplo: Analizar la posición de una organización frente a la meta estratégica de Responsabilidad social planteada por P. Drucker, caso Arcor).

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.

ELABORACION DE MATERIAL DOCENTE.

Se prevé generar un mínimo de 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.

INVESTIGACION

No se cuenta con proyectos de investigación aprobados por la Universidad Nacional de Mar del Plata en los que la cátedra actúe como grupo.

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.

EXTENSIÓN

La cátedra estará incluida en la oferta de capacitación de la Escuela de Negocios y Transferencia.

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 argentina.
- Participación activa del alumno.
- Estímulo de trabajos grupales

Cabe aclarar que dada la asignación horaria semanal de la asignatura (7 horas) y la variedad y complejidad de conceptos vinculados al mejoramiento de la racionalidad en la toma de decisiones y a la determinación de la postura estratégica de la organización, 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.

Respecto de la fase práctica de la clase, la idea es que las actividades sugeridas no sólo permitirán al alumno poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos, sino también poner de manifiesto su capacidad para trabajar en grupo y sus habilidades de comunicación interpersonal. En este sentido, el propósito de



estas clases es abordar la resolución de un caso y/o el comentario de algún artículo y/o el desarrollo de alguna actividad planteada por el docente, relacionados con los contenidos teóricos del tema correspondiente.

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.

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 en cada grupo de discusión on line 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 Shanck).

A través de esta propuesta se intenta superar una contradicción oculta –en términos de Caine & Caine - básica del modelo educativo 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 "Decisiones y Conducción Estratégica" 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 se sugiere 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.

Grupo de discusión on line

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. La interacción alumno-docente puede incluir puesta de contenidos en la web para que sean leídos por los alumnos que serán luego evaluados por el docente a través de un cuestionario o un multiple choice por ejemplo – en un extremo- u otras actividades que pueden estar sincronizadas a través de un chat y que permite mantener una interacción bidireccional más frecuente y activa (ejemplo: grupos de discusión para el análisis de casos on line).

La interacción alumno-alumno implica la participación en actividades grupales o conjuntas, orientada por ejemplo a análisis de casos, análisis y resolución de problemas, planteos de escenarios alternativos o juegos de roles, metodologías comunes bajo la modalidad presencial.

En cuanto a la interacción alumno-contenido, es cierto que el docente juega un rol indirecto, en base a los contenidos elegidos y a la definición de las consignas de trabajo que pueden estar vinculadas a la búsqueda, lectura o análisis crítico de información o diagnóstico y análisis de problemas.

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 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. Asimismo, la postulante aspira enriquecerse con lo que pueda aprender del intercambio con cada alumno así como de la dinámica que entre ellos se plantee. Otra de sus expectativas se vincula con que los alumnos al manejar sus propios tiempos puedan efectuar una lectura reflexiva y crítica de los materiales recibidos, ya que se elimina, aunque sea parcialmente, la excusa de la presión temporal muchas veces esgrimida por los alumnos conforme las características del régimen de enseñanza vigente.

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 del grupo de discusión virtual, dada la condición de inclusión en las evaluaciones.

Fecha	Tema	Docente
Jueves 24/08 - Comisión 6: 15.30 a 18 / 11 y 12 (juntas): 18 a 20:30	Presentación asignatura- Tema 1.1, 1.2 y 1.3. Desarrollo de TP N° 1	Mag. Mariana Foutel, JTP y Ayudantes de Trabajos Prácticos.
Lunes 28/08 - Comisión 6: 15.30 a 18 / 11 y 12 (juntas): 20 a 22:30	1.4	Lic. Monica Sánchez y Perez, Mag. Mariana Foutel.
Jueves 31/08 - Comisión 6: 15.30 a 18 / 11 y 12 (juntas): 18 a 20:30	2.1, 2.2 y 2.3 Presentación TP Unidad 2	Dr. Roberto Vega, JTP y Ayudantes de TP.
Lunes 04/09- Comisión 6: 15.30 a 18 / 11 y 12 (junta): 20 a 22:30	2.1, 2.2 y 2.3	Dr. Roberto Vega
Jueves 7/09 - Comisión 6: 15.30 a 18 / 11 y 12: 18 a 20:30	Presentación trabajos prácticos por grupos	JTP y Ayudantes de TP
Lunes 11/09- Comisión 6: 15.30 a 18 / 2 y 3 (juntas): 20 a 22:30	3.1 , 3.2 y 3.3	Lic. Francisco Morea.
Jueves 14/09 - Comisión 1: 15.30 a 18 / 2 y 3 (juntas): 18 a 20:30	3.1 , 3.2 y 3.3	Lic. Francisco Morea.
Lunes 18/09- Trabajo en Comisión 6: 15.30 a 18 / 11 y 12: 20 a 22:30	Presentación trabajos prácticos por grupos 3.4 y 3.5	JTP y Ayudantes de Tp
Jueves 21/9	Asueto Académico	
Lunes 25/09 - Comisión 6: 15.30 a 18 / 11 y 12 (juntas): 20 a 22:30	Introducción U. 4.1 a 4-3	Mag. Mariel Fornoni -
Jueves 28/09- Comisión 6:	4-1 a 4-3	Mag Mariel Fornoni -



15.30 a 18 / 11 y 12 (juntas): 18 a 20:30		
Lunes 02/10 - Trabajo en Comisiones - Comisión 6: 15.30 a 18 / 2 y 3: 20 a 22:30	U 4 – Casos Prácticos	JTP - Ayudantes de Trabajos Prácticos.
Jueves 05/10 - Trabajo en Comisiones - Comisión 6: 15.30 a 18 / 11 y 12: 18 a 20:30	U. 4.4 a 4.5.	JTP - Ayudantes de Trabajos prácticos.
Lunes 09/10- Trabajo en Comisiones - Comisión 6: 15.30 a 18 / 11 y 12: 20 a 22:30	Presentación Análisis de Casos	Mag. Mariana Foutel, JTP y Ayudantes de Trabajos Prácticos.
Jueves 12/10 - Trabajo en Comisiones - Comisión 1: 15.30 a 18 / 11 y 12: 18 a 20:30	Repaso previo al parcial	Mag. Mariana Foutel, JTP y Ayudantes de Trabajos Prácticos.
Lunes 16/10	Feriado	
Jueves 19/10 - Comisión Única 18 a 21	Primer Parcial	Mag. Mariana Foutel, JTP y Ayudantes de Trabajos Prácticos

Fecha	Tema	Docente
Lunes 23/10- Comisión 6: 15.30 a 18 / 11 y 12 (juntas): 20 a 22:30	5.1, 5.2 y 5.3	Mag. Mariana Foutel
Jueves 26/10 - Comisión 6: 15.30 a 18 / 11 y 12: 18 a 20:30	Trabajos prácticos punto 5.3	JTP y Ayudantes de Tp
Lunes 30/10 - Comisión 6: 15.30 a 18 / 11 y 12: 20 a 22:30	Trabajos prácticos punto 5.3	JTP y Ayudantes de Tp
Jueves 02/11 - Comisión 6: 15.30 a 18 / 11 y 12: 18 a 20:30	Trabajos prácticos punto 5.3	Mag. Mariana Foutel, JTP y Ayudantes de Tp
Lunes 06/11 - Comisión 6: 15.30 a 18 / 11 y 12: 20 a 22:30	Trabajos prácticos punto 5.3	JTP y Ayudantes de Tp
Jueves 09/11 – Comisión 6: 15.30 a 18 / 11 y 12 (juntas): 18 a 20:30	Teórico Practico - 5.4.	Mag. Mariana Foutel, JTP Ayudantes de Tp. y
Sábado 11/11 – Comisión única	RECUPERATORIO PRIMER PARCIAL	Mag. Mariana Foutel, JTP Ayudantes de Tp. y
Lunes 13/11 Comisión 6: 15.30 a 18 / 11 y 12: 20 a 22:30	Practico - 5.4. (Matriz)	JTP y Ayudantes de Tp
Jueves 16/11 – Comisión 6: 15.30 a 18 / 11 y 12: 18 a 20:30	Practico - 5.4. (Árbol)	JTP y Ayudantes de Tp



Lunes 20/11 - Comisión 6: 15.30 a 18 / 11 y 12: 20 a 22:30 (juntas)	Teórico – 6.1 y 6.2.	Mag. Mariana Foutel
Jueves 23/11- Comisión 6: 15.30 a 18 / 11 y 12: 18 a 20:30	Teórico Practico - 7.1 y 7.2	Mag. Mariana Foutel, JTP y Ayudantes de Tp
Lunes 27/11 - Comisión 1: 15.30 a 18 / 11 y 12: 20 a 22:30 (juntas)	8.1 y 8.2.	Mag. Mariana Foutel, JTP y Ayudantes de Tp
Jueves 30/11 - Trabajo en Comisiones - Comisión 6: 15.30 a 18 / 11 y 12: 18 a 20:30	8.3. Presentación de Mapa Conceptual	Mag. Mariana Foutel, JTP y Ayudantes de Tp
Lunes 4/12 - Comisión Única	SEGUNDO PARCIAL	Mag. Mariana Foutel, JTP y Ayudantes de Tp
Jueves 07/12 - Comisión 6: 15.30 a 18 / 11 y 12: 18 a 20.30	Entrega y Presentación Trabajo Integrador Final	Mag. Mariana Foutel, JTP y Ayudantes de Trabajos prácticos.
Sábado 16/12	RECUPERATORIO SEGUNDO PARCIAL	Mag. Mariana Foutel, JTP y Ayudantes de Trabajos prácticos
Jueves 28/12	LLAMADO HABILITANTE	Mag. Mariana Foutel, JTP y Ayudantes de Trabajos prácticos

7. Procesos de Intervención Pedagógica.

7.1. Modalidades

1. Debate conducido presencial y virtual
2. Ejercicios prácticos
3. Análisis de casos
4. Explicación doctrinaria
5. Trabajo de investigación
6. Test conceptual
7 Test de lectura
8. Juego de roles
9. Panel de invitados expertos
10.Trabajo de campo
11. Preparación de mapas conceptuales
12. Tutorías presenciales y vituales
13. Generación de una base de conocimiento

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 análisis de casos y finalmente, al concluir el desarrollo del programa, con la elaboración de un mapa conceptual integrador.

8. Evaluación y Régimen de Promoción (Según OCA 1111/2005).

8.1. De los Parciales.

1. Dos evaluaciones parciales teórico-prácticos escritos.
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.

8.2. De las Actividades Pedagógicas:

Serán calificadas cada una de las Actividades pedagógicas como aprobadas o desaprobadas, dejando constancia escrita para cada alumno si el seguimiento de la cursada resultó aprobado o desaprobado.

Serán requisitos para la promoción la aprobación de tres actividades pedagógicas consistentes en la resolución, presentación y defensa de casos de aplicación sometidos previamente a su estudio. El seguimiento de dichos casos se efectuará durante el dictado de las clases prácticas.

8.3. 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.
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, incluidos en las Unidades 1 a 5 y 7, sin consistir en un examen final de cursado. Le serán aplicables las normas referidas a las evaluaciones parciales.

8.4. Examen Final de Cursado:

Estarán habilitados para rendir el examen final de cursado, los estudiantes que:
Habiendo aprobado, los parciales, no reúnan los requisitos exigidos para promocionar.

Aprueben el examen habilitante.

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



8.6. Consideraciones generales

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.

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.

8.7. 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, el 50 % de las actividades pedagógicas evaluativas a los efectos del cursado y promoción, instrumentadas.

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.

Adjuntos:

- Dictado de clases teóricas.
- Toma y corrección de exámenes parciales, globales, habilitantes y finales, en aspectos teóricos.
- Atención de foro virtual.

Jefe de Trabajos Prácticos:

- Preparación de actividades presenciales y on line.
- Preparación de temas para la parte práctica de los exámenes parciales, globales, habilitantes y finales.
- Coordinación de auxiliares docentes.
- Dictado de clases.
- Atención de Foro Virtual.
- Corrección de actividades pedagógicas de seguimiento
- Toma y corrección de exámenes parciales, globales, habilitantes y finales.

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 de foro virtual

10. Rendimiento académico de los alumnos.

Curso 2004

Total Inscriptos	189
Ausentes	3
Promocionados	143
1er. Global Aprobados	11
2do. Global	
Aprobados	5
Desaprobados	27

Contracursada tutorial 2005 (excepcional para recusantes del ciclo 2004).

Total Inscriptos	19
Ausentes	4
Aprobados	10
Desaprobados	5

Curso 2005

Total de Inscriptos	145
Ausentes	8
Desaprobados	21
Promocionados	88
Aprobados en Finales	12
Finales pendientes	16