

**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	6
FORNONI, Mariel	Mag/Lic. en Administración	3	4	2	6
DURÁN Claudia	Mag./ Lic. en Administración	3	4	2	6
CAMPOS, Silvia	Lic. Administración	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
SAPERE, Néstor	Lic. Administración	5	4	2	6
IBARGOENGOYTÍA 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
FERREYRA, Aymé	Estudiante	6		2	6
SÉYLER, Erica	Estudiante	6		2	

**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**

- 1- Alcanzar una cabal comprensión de cada una de las funciones básicas del quehacer administrativo.
- 2- Encarar procesos de planificación con adecuado análisis contextual y emplear el instrumental estratégico.
- 3- Diseñar estructuras organizacionales.
- 4- Introducirse en la problemática del control de gestión estratégico.
- 5- 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 la 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, centrando 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.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA**

**Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**

**Asignatura: Funciones Organizacionales**

**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**

**3.1** 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 pruebas que incluirán los siguientes temas:

**Primera prueba: Práctica**, comprenderá los temas referidos a las Unidades 1 y 2

**Segunda prueba: Teórica**, comprenderá los temas referidos a las Unidades 3 y 4

**Tercera prueba: Trabajo de campo**. Consistirá en un trabajo guiado en el que se aplicarán conceptos de la unidad 10

**Cuarta prueba: Teórica**, comprenderá los temas referidos a las Unidades 8 y 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 las "Pruebas prácticas" se espera que el alumno aplique en casos de la realidad que se le planteen, los conceptos teóricos adquiridos.

**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.

- 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 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 cinco (5) días hábiles de realizarse y las respectivas notas podrán obtenerse en la cuenta de mail [funcionesorganizacionalesfceys09@yahoo.com.ar](mailto:funcionesorganizacionalesfceys09@yahoo.com.ar), con la contraseña "notas 2009".

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 es de aprobación obligatoria.

6-4-2 Será teórico y se procederá en un todo como lo descrito anteriormente para los parciales teóricos.

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.

### 7- 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

#### 8- 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

#### 9- 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

Ansoff I. Cap. 6  
Drucker P. (19) Cap. 7  
1-2 David F. Cap. 5  
Ackoff R. Cap. 4

1-3 Porter M. Cap. 1  
Véga R. Ficha de cátedra.

Anderson R. Pags. 11/19

1-4 Drucker P. (18) Cap. 54  
Mucci, Pérez, Ramírez y Véga

##### Bibliografía Complementaria

David, F. Caps. 1, 2 y 6  
Porter M. Caps. 14, 15 y 16  
Querio F. (46) introd. y cap. 1 y 2  
Ansoff I. Caps. 7 y 9  
Drucker P. (17) cap. 9  
Ansoff I. Cap. 7 pags. 157/166

Ackoff R. Caps. 1 y 2

Varsavsky O. Introducción y Caps. 1, 2 y 3

Alvarez Colman H.

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

Bibliografía Complementaria

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

- 2-3 Ackoff R. Cap. 5

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.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA**

**Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**

**Asignatura: Funciones Organizacionales**

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

Gelinier O. Cap. 1

Gelinier O. Cap. 1

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 Los fenómenos culturales en los procesos de cambio organizacional. Crecimiento y cambio cultural y organizacional. El liderazgo en los procesos de cambio.

10-3 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 Schein Edgar (49) Caps. 11, 12, 13 y 14

10-3 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)

Véga R. (61)

Goffman E. pags. 15 a 118

**Bibliografía Complementaria**

Allaire Y. Y Firsirotu M.

Deal y Kennedy Caps. 6 a 10

Lesser 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)

**10- 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.
  - 11- ANTHONY, Robert N. "Sistemas de Planeamiento y Control" . Editorial El Ateneo.
  - 12- BASIL Y FRISCHNECHT "La Dirección de la Pequeña Empresa" Editorial El Ateneo.
  - 13- BERTONI, Emilio. "El comportamiento de la pequeña empresa". Edit. El Coloquio.
  - 14- BLAU, P. M. "La Burocracia en la Sociedad Moderna" Editorial Paidós.
  - 15- CHAPMAN, Leslie. "El Control de Gestión en la PYME". Revista Administración de Empresas tº IX, pag. 813.
  - 16- DAVID, Fred. "La Gerencia Estratégica". Edit. Legis, Colombia 7ª reimpresión.
  - 17- DEAL Y KENNEDY. "Las Empresas como Sistemas Culturales". Edit. Dudamericana.
  - 18- DRUCKER, Peter. "La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Prácticas". Edit. El Ateneo.
  - 19- DRUCKER, Peter. "La Gerencia de Empresas". Editorial Sudamericana 3ª reimpresión.
  - 20- DRUCKER, Peter. "La Gerencia Efectiva". Editorial Sudamericana.
  - 21- ETKIN, Jorge. "Burocracia en corporaciones públicas y privadas". Edit. Macchi.
  - 22- ETKIN J. Y SCHVARSTEIN L. "Identidad de las Organizaciones". Edit. Paidós .
  - 23- FLIPPO E. B. y MUNSINGER, G. M. "Dirección de Empresas" Editorial El Ateneo.
  - 24- FERNANDEZ ROMERO, Andrés. "Control e Información en la Empresa. De. Sagitario S.A. Barcelona.
  - 25- 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.
  - 26- GELINIER, Oçtave. "El Secreto de las Estructuras Competitivas". Edit. TEA Madrid.
- 23- GERVAIS, Michel "Hacia una teoría organizativa de la PYME". Rev. Administración de Empresas Tº Xii pag. 769.
- 24-GOFFMAN, Erving. "Internados". Edit. Amorrortu. Bs. As.
- 25- HALL, Richard H. "Organizaciones: Estructura y Procesos". Edit. Prentice Hall. 3ª edición.



## UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

### Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

#### Asignatura: Funciones Organizacionales

- 26- JOHNSON, KAST Y ROSENZWEIG. "Teoría, integración y administración de sistemas" Edit. Limusa Wiley. México. 2ª edición.
- 27- KAPLAN, Robert y NORTON, David. "Cuadro de Mando Integral" Edit. Gestión 2000 S.A.
- 27- KAST, F y ROSENZWEIG J. "Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas". Edit. Mc Graw Hill.
- 28- KATZ D. YKAHN R. "Psicología Social de las Organizaciones" 1966
- 29- KLEINEBECKEL H. Y STEIGERWALD H. J. "Análisis y Planificación de la pequeña y mediana empresa" Edit. Sagitario. Barcelona.
- 30- LAUZEL P. Y CIBERT A. "De los Ratios al Cuadro de Mando" Edit. Francisco Casanovas. Barcelona.
- 31- LESSEN, Ronnie. "Gestión de la Cultura Corporativa". Edit. Diaz de Santos S.A. Madrid.
- 32- LONGENEKER, J. G. "Dirección General". Edit. Eibérico Europea de Ediciones S.A. Madrid.
- 33- MARTÍNEZ NOGUEIRA, Roberto. "Empresas familiares: análisis organizacional y social". Edit. Macchi.
- 34- MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto. "Empresas familiares: una mirada multidisciplinaria". Revista Alta Gerencia Tº II pags. 37/50.
- 35- MAYNTZ, Renate. "Sociología de la Organización". Edit. Alianza. Madrid.
- 36- MINTZBERG, Henry. "La Estructuración de las Organizaciones". Edit. Ariel. Barcelona.
- 37- 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.
- 38- MUCCI, Ottorino O. "Empresa familiar: cambio y terapia" Anales 6º Congreso op. Citado.
- 39- NACIONES UNIDAS "Guía práctica para mejorar en forma programada el rendimiento de las organizaciones públicas" Nac. Unidas Catálogo S.77.II.h.5.
- 40- NEWMAN, Williams. "Programación, Organización y Control" Edit. Deusto Arg. 6ª edición
- 41- O.E.C.E. "Comparación entre empresas. Por qué realizarla?" Editada por Asociación Argentina de Productividad.
- 42- OUCHI, Williams. "Teoría Z. Como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés". Edit. Fondo Educativo Interamericano. México.
- 43- PORTER, Michel. "Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia". Cia. Editorial Continental.
- 44- PUNGITORE, José. "El Sistema de Control Interno" Rev. Alta Gerencia Tº VI pág. 105
- 45- QÜERIO, Federico. "Desarrollo de un Sistema de Control de Gestión" Mimeo. Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal.
- 46- QÜERIO, Federico "Notas sobre inteligencia estratégica en economías turbulentas". Edit. Federico Qüerio. Bs. Aires 2006
- 46- 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.
- 47- RONCHI, Luciano. "Principios y métodos del control de gestión" en "La modernas técnicas de control de gestión" Cap. 2 Edit. Deusto. Bilbao.
- 48- SCHEIN Edgard "Psicología de la Organización" Edit. Prentice Hall. 3ª Edic. 1997
- 49- SCHEIN Edgard "La Cultura Empresarial y el Liderazgo" Edit. Plaza y Janes. 1ª Edic. 1988.
- 50- SCHLEMENSON Aldo "Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal". Edit. Paidós 1ª De. 1987
- 51- SCHVARSTEIN Leonardo "Psicología Social de las Organizaciones. Nuevos Aportes" Edit.. Paidós 2001
- 52- SCHVARSTEIN Leonardo "Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas" Edit. Paidós 2001
- 53- SCHVARSTEIN L. "La Inteligencia Social de las Organizaciones: desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio de la responsabilidad social" Edit. Paidós 2003
- 54- SIMERAY, J. P. "Principios y Aplicaciones del Control de Gestión". Edic. Deusto. Bilbao.
- 55- SIMON, Herbert. "El Comportamiento Administrativo". Edit. Aguilar, Valencia 2ª Edición.
- 56- SIMON, Hervert. "La Nueva Ciencia de la Decisión Gerencial". Edit. El Ateneo.
- 57- SOLANA, Ricardo F. "Administración de Organizaciones" Ediciones Interoceánicas S.A.
- 58- TERRY, G. R. "Principios de Administración". Editorial El Ateneo.
- 59- VARSAVSKY, Oscar "Proyectos Nacionales". Editorial Periferia.
- 60- VEGA, Roberto I. "La reestructuración de la PYME" Anales X Congreso Argentino de Profesionales en Ciencias Económicas. Mar del plata 1994.
- 61- VEGA, Roberto I. "La Universidad Argentina: una institución en crisis?" Revista Faces nº 2.
- 62- WEBER, Max. "Qué es la burocracia" Editorial La Pleyade.
- 63- ZANDOMENI de JUÁREZ, Norma. "El Cuadro de Mando: una herramienta de control aplicable en las PYME. Anales del 6º Congreso de Profesionales en Cs. Económicas. Área VI, pags. 129/149.

## 11- CRONOGRAMA DE CONTENIDOS, ACTIVIDADES PEDAGÓGICAS Y EVALUACIONES PARCIALES

Fecha	Clase n°	Tema	Docente	
<b>Marzo</b>	16	1	Presentación asignatura-	Titular
"	18	2	1-1	Todos
"	23	3	1.1	Todos
"	25	4	1-2	Todos
"	30	5	1-3	Todos
<b>Abril</b>	1	6	1-4	Todos
"	6	7	2-1 Y 2-2 Primera prueba práctica (1-2)	Todos
"	8	8	2.-3	Todos
"	13	9	3-1 y 3.-2	Todos

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA**

*Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*

Asignatura: Funciones Organizacionales

"	15	10	3-3 y 3.4	Todos
"	20	11	4-1 Primera prueba teórica (3-4)	Todos
"	22	12	4-2	Todos
"	<b>27</b>	<b>13</b>	<b>Primer parcial</b>	<b>Todos</b>
"	29	14	4-2	Todos
<b>Mayo</b>	4	15	5-1 y 5-2	Todos
"	6	16	5-3, 5-4 y 5-5	Todos
"	11	17	6	Todos
"	13	18	7	Todos
"	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>Recuperatorio 1er. parcial</b>	<b>Todos</b>
"	20	20	8-1, 8-2, y 8,3	Todos
"	27	21	8-4, 8-5 y 8-6	Todos
<b>Junio</b>	1	22	9-1, 9-2 y 9-3 Grupos trabajo Cultura	Todos
"	3	23	9-4, 9-5 y 9-6 Empresa trabajo de cultura	Todos
"	8	24	10-1 Segunda prueba teórica (8-9)	Todos
"	10	25	10-1	Todos
"	17	26	10-2	Todos
"	22	27	10-2	Todos
"	24	28	10-3 Entrega trabajo de cultura	Todos
"	29	29	Exposición trabajo de cultura.	Todos
<b>Julio</b>	<b>1</b>	<b>30</b>	<b>Segundo Parcial</b>	<b>Todos</b>
"	<b>8</b>	<b>31</b>	<b>Entrega de notas</b>	<b>JTP</b>
"	<b>15</b>	<b>32</b>	<b>Segundo recuperatorio</b>	<b>Todos</b>
"	<b>20</b>	<b>33</b>	<b>Entrega de notas</b>	<b>JTP</b>
<b>Agosto</b>	<b>11</b>	<b>34</b>	<b>Habilitante y primer final</b>	<b>Todos</b>
<b>Agosto</b>	<b>25</b>		<b>Segundo Final</b>	<b>Todos</b>

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

Inscriptos	Aprobados	Habilitados	Desaprobados	Ausentes
416	215	51	19	131

**13- INFORME DE LOS RESPONSABLES RESPECTO DE LA ASIGNATURA:**

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

**13.1** El elevado número de ausentes perjudica la programación de las comisiones, ya que se realizan inscripciones y se estructuran cuadros docentes para atender 416 alumnos, que luego se transforman rápidamente en 285, 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.

**13.2** La 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.

**13.3** Actualmente revistan dos (2) ayudantes alumnos. Considero debieran convocarse cinco (5) más a fin de que haya uno por cada Comisión de Trabajos Prácticos.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA**  
*Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*  
Asignatura: Funciones Organizacionales

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
Mar del Plata, Año Académico 2009 .

DOCTOR ROBERTO ISMAEL VEGA  
PROFESOR TITULAR