

**Asignatura:** Gestión y Administración de las Organizaciones

**Carrera/s:** Tecnicatura y Licenciatura en Administración; Tecnicatura y Licenciatura en Relaciones de Trabajo; Tecnicatura y Licenciatura en Gestión Ambiental.

**Ciclo Lectivo:** 2015

**Docente/s:** Federico Marcó (coordinador), Héctor Anibal Loguzzo, Javier Lionel Fedi, Karina García, Martín Cecere

**Carga horaria semanal:** 4 horas semanales

**Tipo de Asignatura:** Teórica

### **Fundamentación y Objetivos:**

La administración es una actividad propia de todo grupo humano organizado. Como disciplina social, incluye un conjunto de conocimientos, estrategias y técnicas que permitan la obtención de los objetivos planteados por una organización, bajo los criterios de eficacia y eficiencia. Sin embargo, el campo de la administración va más allá, estudiando a la organización como un fenómeno social complejo que se desempeña y vive en un contexto también complejo e incierto.

La administración existe desde que el hombre aprende a organizarse, sin embargo es hacia fines del siglo XIX que adquiere entidad como objeto específico de estudio y aparece el rol del administrador profesional. Durante el siglo XX y los comienzos del XXI, la administración se ha desarrollado rápidamente dentro de las ciencias sociales y económicas, valiéndose de conocimientos aportados por otras disciplinas.

La administración de las organizaciones se fundamenta en base a tres ejes: la teoría, las tecnologías y el administrador. Como teoría tiene por finalidad describir, explicar y predecir el comportamiento de las organizaciones tanto en su ámbito interno como en la relación con su entorno. Además, como cuerpo tecnológico, provee de herramientas que sirven a mejorar el desempeño presente y futuro de todo tipo de organizaciones. El administrador profesional es aquel que se prepara para asumir las funciones y roles de planificación, decisión, organización, comunicación, decisión y control.

En los últimos cuarenta años, diversos cambios (como la globalización de los mercados y las cadenas de producción, la informatización de los procesos administrativos producto del desarrollo en las tecnologías de información y comunicación, las nuevas relaciones laborales, la creciente preocupación por el desarrollo humano y su sustentabilidad medioambiental) han hecho que la administración como disciplina sea cada día más compleja y dinámica. Esto pone en el centro de la escena la figura de un administrador con conocimientos técnicos complejos para el análisis de la realidad socio-productiva, la identificación de oportunidades, la toma de decisiones, la delegación, la negociación y la resolución de conflictos, con capacidad de liderazgo, flexibilidad y aptitud para el cambio.

Es en base a estos fundamentos que la asignatura se plantea como objetivo general proporcionar los fundamentos teóricos y técnicos así como los conocimientos necesarios para la selección y utilización de las herramientas y metodologías de administración adecuadas para comprender la complejidad que se plantea en la gestión para cualquier tipo de organización.

Este objetivo requiere desarrollar en el alumno actitudes y aptitudes que constituyen los objetivos específicos de la asignatura:

- ✓ Desarrollar una visión integral de la organización y su entorno, que pueda comprender las relaciones y las tendencias que guían el desempeño de la misma.
- ✓ Adquirir las herramientas básicas de análisis, diseño organizacional, la toma de decisiones y su implementación, la planificación y el control.
- ✓ Familiarizar al alumno con los recursos tecnológicos utilizados por las organizaciones en la gestión.
- ✓ Desarrollar las capacidades para el trabajo en equipo, con un perfil de liderazgo que potencie sus capacidades y las de todos los miembros de la organización.
- ✓ Promover el comportamiento ético, reflexivo y crítico sobre el rol de la organización en la sociedad, con respeto por las normas, las personas y el medioambiente.

#### **Contenidos mínimos:**

Concepto de organización. Evolución del pensamiento administrativo. Enfoques y modelos de administración. Visión y misión de las organizaciones. Determinación de objetivos y metas organizacionales. El proceso administrativo. Estructura de la organización. La organización como sistema. Los criterios de eficacia, eficiencia y economicidad en organizaciones públicas y privadas, con y sin fines de lucro. El contexto de la organización: económico, político, social y tecnológico. Proceso de planeamiento, organización, gestión y control. El proceso de influencia, la decisión y la acción. Tipología de las decisiones administrativas. La cultura organizacional. La organización pública y privada. Particularidades de las organizaciones: empresas familiares, PYMES, ONG.

#### **Contenidos Temáticos o Unidades:**

El contenido ha sido dividido en torno a diferentes unidades temáticas cada uno de los cuales tendrá asignada una determinada cantidad de clases y actividades. Sin embargo, en ningún momento debe perderse de vista la integralidad de la práctica administrativa por lo que se propondrán, en la sección correspondiente a la metodología, herramientas de articulación de los contenidos. Las unidades no respetan un orden estricto, pudiendo el docente establecer su propio orden siempre y cuando se respeten los contenidos dispuestos a continuación.

### **UNIDAD 1. EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN**

El concepto de organización. Componentes de la organización social: relaciones, instituciones, tecnologías, conocimientos, intereses, las personas. Distintos enfoques de las organizaciones.

La identidad de las organizaciones. Misión, visión y valores.

Tipología de las organizaciones. Organizaciones públicas, privadas y mixtas. Empresas, organizaciones sin fines lucro (gremiales, ONGs, políticas, religiosas, deportivas, culturales, etc.). Grandes empresas, PYMEs, cooperativas, micro-emprendimientos y empresas familiares.

### **Bibliografía Obligatoria:**

Marcó, F.; Loguzzo, A.; Fedi, J. (2013). Introducción a la gestión y administración en las organizaciones. Florencio Varela: Universidad Nacional Arturo Jauretche. Capítulo 1.  
Morgan, G. (1996). Imágenes de la Organización. Mexico: Alfaomega. Capítulos 1 y 2.

### **Bibliografía Complementaria:**

Drucker, P. (1993). La sociedad postcapitalista. Buenos Aires: Sudamericana. Capítulo 2.  
Etzioni, A. (1979). *Organizaciones Modernas*. Editorial Hispano-Americana, México. Capítulo 1.  
Hall, R. (1983). Organizaciones, Estructura y Proceso. 3° Edición. Madrid: Editorial Dossat. Capítulos 1 y 2.

## **UNIDAD 2. LA ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO**

La organización como sistema cerrado y abierto. El concepto de entorno y su relación con las organizaciones. Caracterización del contexto: incertidumbre, complejidad, diversidad, competencia.

Formas de análisis del entorno. El entorno general (cultural, jurídico, económico, tecnológico, social y político). El papel del Estado. El factor medioambiental. El rol de las organizaciones en el desarrollo social. El entorno específico. Los proveedores, clientes y competidores.

### **Bibliografía Obligatoria:**

Marcó, F.; Loguzzo, A.; Fedi, J. (2013). Introducción a la gestión y administración en las organizaciones. Florencio Varela: Universidad Nacional Arturo Jauretche. Capítulo 1.  
Hall, R. (1983): Organizaciones, Estructura y Proceso. 3° Edición. Madrid: Editorial Dossat. Capítulo 11.  
Mintzberg, H. (Julio-Agosto 1996). El capitalismo necesita del equilibrio. *Gestión*, 4, 36-44.  
Morgan, G. (1996). Imágenes de la Organización. Mexico: Alfaomega. Capítulo 3.

### **Bibliografía Complementaria:**

Etkin, J. (2000). Política Gobierno y Gerencia de las Organizaciones. Chile: Pearson.

## **UNIDAD 3. LA ADMINISTRACIÓN COMO DISCIPLINA DE ESTUDIO**

Introducción al concepto de administración, su conceptualización epistemológica. Su relación con otras ciencias. Las funciones de la administración. Conceptos de eficacia, eficiencia (estática y dinámica) y productividad. Los roles del administrador.

El comportamiento del administrador y las organizaciones. La responsabilidad social de las organizaciones. La ética en la práctica administrativa.

### **Bibliografía Obligatoria:**

Marcó, F.; Loguzzo, A.; Fedi, J. (2013). Introducción a la gestión y administración en las organizaciones. Florencio Varela: Universidad Nacional Arturo Jauretche. Capítulo 3.

Mintzberg, H.. (1991). Mintzberg y la dirección. Madrid: Ediciones Díaz Santos. Capítulo 1.

**Bibliografía Complementaria:**

Jones G. & George J. (2010). Administración Contemporánea. 6ª Edición. Mexico: Mc Graw-Hill. Capítulo 1.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). Administración. Una perspectiva global. Mexico: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración (7ª Edición). Mexico: Mc Graw-Hill. Capítulo: 1.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2010). Administración. Buenos Aires: Pearson.

**UNIDAD 4. EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO**

Antecedentes. La administración como área de estudio, su evolución. Análisis de los fundamentos y metodologías dentro de su contexto histórico. Principales aportes y críticas en torno a cada corriente. Principales exponentes del pensamiento administrativo.

Escuelas clásicas, científica e industrial (Taylor, Fayol, Gilbreth, Gantt). Teoría de la burocracia. Escuela de las relaciones humanas (Mayo), la organización formal y la organización informal. Teoría estructuralista (Weber). Escuela neoclásica. Teoría de la organización (Barnard, March y Simon). Teoría general de sistemas. Teoría de las contingencias. El enfoque evolucionista de las organizaciones. La gestión del conocimiento.

**Bibliografía Obligatoria:**

Marcó, F.; Loguzzo, A.; Fedi, J. (2013). Introducción a la gestión y administración en las organizaciones. Florencio Varela: Universidad Nacional Arturo Jauretche. Capítulo 4.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración (7ª Edición). Mexico: Mc Graw-Hill. Capítulos: 3, 4, 5, 11, 12, 17, 18.

Larocca H. y Otros. (2001). ¿Qué es administración?. Segunda Edición. Buenos Aires: Ed. Macchi. Capítulo 2.

**UNIDAD 5. CULTURA y PODER EN LAS ORGANIZACIONES**

Concepto de cultura organizacional. La organización como construcción social. La cultura como sistema de valores compartidos. Elementos de la cultura organizacional.

El poder como atributo y como una relación. Las relaciones de poder en la organización. La organización como un sistema político.

**Bibliografía Obligatoria:**

SCHEIN, E. (1989). La cultura empresarial y el liderazgo. Madrid: Plaza y Janés Editores. Capítulo 1.

Etkin, J. (2000). Política Gobierno y Gerencia de las Organizaciones. Chile: Pearson. Capítulo 11.

Morgan, G. (1996). Imágenes de la Organización. Mexico: Alfaomega. Capítulos 5.

**Bibliografía Complementaria:**

Morgan, G. (1996). *Imágenes de la Organización*. Mexico: Alfaomega. Capítulos 6.  
Ibarra Colado, E. y Montaña, L. (1987). *Mito y poder en las organizaciones: análisis crítico de la teoría de la organización*. México. Trillas.  
Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema*. México: Alianza Editorial Mexicana.

## UNIDAD 6. LA ESTRUCTURACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

La organización como un proceso de diferenciación e integración. La articulación entre personas, tecnología y conocimiento. Las partes fundamentales de la organización. Los mecanismos de coordinación.

Parámetros de diseño organizacional. Criterios de especialización. Delegación horizontal y vertical. Descentralización y departamentalización. El organigrama.

La relación de la estructura con el tipo de organización y sus requerimientos: rígidas y flexibles, planas y altas, adaptativas. Las configuraciones estructurales. La relación del entorno con la estructura organizacional.

### **Bibliografía Obligatoria:**

Marcó, F.; Loguzzo, A.; Fedi, J. (2013). *Introducción a la gestión y administración en las organizaciones*. Florencio Varela: Universidad Nacional Arturo Jauretche. Capítulo 5.  
Mintzberg, H.. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Ediciones Díaz Santos. Capítulo 5.  
Larocca H. y Otros. (2001). *¿Qué es administración?*. Segunda Edición. Buenos Aires: Ed. Macchi. Capítulo 4.

### **Bibliografía Complementaria:**

MINTZBERG, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Madrid: Editorial Plaza.

## UNIDAD 7. LA TOMA DE DECISIONES

Distintos enfoques sobre la toma de decisiones. El concepto de decisión. El proceso de influencia y el proceso decisorio. Tipología de las decisiones.

La razón, la emoción y el instinto en las decisiones organizacionales. La cadena de medios-a-fines. El concepto de racionalidad limitada. Sesgos y trampas en la toma de decisiones. Elementos del discurso decisorio.

### **Bibliografía Obligatoria:**

Marcó, F.; Loguzzo, A.; Fedi, J. (2013). *Introducción a la gestión y administración en las organizaciones*. Florencio Varela: Universidad Nacional Arturo Jauretche. Capítulo 6.  
Ader, J. J. y otros. (1993). *Organizaciones*. Buenos Aires. Paidós.  
Kahneman, D. (Marzo-Abril 2006). *Las trampas del pensamiento*. Artículo Revista Gestión.  
Basualdo, P.A. (2001). *Estrategia Corporativa. El arte, la tecnología y la ciencia en el Management*. Artículo Revista Enfoques. Buenos Aires.  
Keeney R., Raiffa. H., Hammond, J. (2006). *Las trampas ocultas en la toma de decisiones*. Harvard Business Review, 84, 104-112.

**Bibliografía Complementaria:**

Bonatti, P. (2008). Teoría de la Decisión: Propuesta de un enfoque integrador. En Principios fundamentales para la administración de organizaciones. Buenos Aires. Pearson-Prentice Hall.

**UNIDAD 8. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN**

El análisis del entorno y el análisis interno de la organización. Análisis FODA. Visión, misión, objetivos generales, objetivos específicos y metas. Tácticas y Estrategias.

El proceso creativo, la definición de la estrategia, la planificación, la ejecución y el control. El proceso de planeamiento. La necesidad de cuantificación.

El proceso de control. El flujo de información. El control de gestión. El tablero de comando. Fases de control. Evaluación de resultados.

**Bibliografía Obligatoria:**

Marcó, F.; Loguzzo, A.; Fedi, J. (2013). Introducción a la gestión y administración en las organizaciones. Florencio Varela: Universidad Nacional Arturo Jauretche. Capítulo 7.

Porter, M. (1985). Ventaja Competitiva. Mexico: CECOSA. Capítulos 1 y 2.

Sallenave J. (1991). Gerencia y planeación estratégica. Buenos Aires: Tesis-Norma. Capítulo 3.

**Bibliografía Complementaria:**

Jones G. & George J. (2010). Administración Contemporánea. 6ª Edición. Mexico: Mc Graw-Hill. Capítulo 8 y 9.

**UNIDAD 9. DIRECCIÓN Y CONDUCCIÓN**

El trabajo en equipo. Capacidades de conducción. Delegación de responsabilidades. Motivación. Negociación y resolución de conflictos. Las funciones gerenciales. Estilos de liderazgo. La gestión del cambio.

**Bibliografía Obligatoria:**

Marcó, F.; Loguzzo, A.; Fedi, J. (2013). Introducción a la gestión y administración en las organizaciones. Florencio Varela: Universidad Nacional Arturo Jauretche. Capítulo 8.

**UNIDAD 10. DEBATES ACTUALES SOBRE LAS ORGANIZACIONES Y SU GESTIÓN**

Las ideas predominantes en la dimensión política y económica. Nuevos conceptos que afectan a la organización. Globalización, competitividad, innovación y articulación productiva.

El desarrollo social y humano. El desarrollo sustentable. Las relaciones laborales, nuevas formas de organización, nuevas formas de relación entre la organización y los trabajadores.

Particularidades de PYMEs y empresas familiares. Iniciativa emprendedora.

**Modalidad de dictado:**

La modalidad de dictado es mediante clases teóricas a cargo de los docentes, complementadas con trabajos prácticos grupales e individuales.

La metodología implica los siguientes compromisos por parte de los alumnos: lectura previa de los contenidos bibliográficos; participación activa en la clase y promoción del espíritu colaborativo y del trabajo en equipo para la resolución de casos y trabajos relacionados con la materia.

El docente presentará los contenidos de cada unidad correspondientes a cada clase promoviendo la interacción con los alumnos.

Se realizarán, a su vez, actividades prácticas destinadas a facilitar la comprensión de la bibliografía por parte de los alumnos a través de guías con preguntas orientativas; actividades de producción de los alumnos a partir de películas, artículos de actualidad y casos prácticos, que fomenten el intercambio de ideas y la reflexión.

A su vez, atento a los objetivos de la asignatura, se solicitarán trabajos prácticos que impliquen salida a campo, tomando contacto con organizaciones reales.

Dada la importancia de los recursos tecnológicos en la práctica administrativa profesional, se emplearán estos para el dictado de las clases (material multimedia) y para fortalecer la comunicación docente alumno y alumno-alumno (blogs, grupos virtuales). La familiarización de los alumnos con estos recursos es uno de los objetivos curriculares de la materia.

#### **Régimen de aprobación:**

La evaluación consistirá en dos exámenes individuales escritos sobre los contenidos y las problemáticas abordadas durante las clases y los que surjan de la bibliografía obligatoria. Además de los trabajos prácticos calificados y una evaluación del desempeño del estudiante durante las clases.

Conforme a lo estipulado por el Reglamento Académico de la Universidad Nacional Arturo Jauretche, la aprobación de la asignatura requiere que los estudiantes hayan asistido como mínimo al 75% de las clases consignadas en el presente programa.

La calificación final surgirá del promedio de las evaluaciones practicadas, los trabajos obligatorios presentados y la participación del alumno en clase, ponderado de acuerdo a la importancia relativa asignada a cada una de ellas por el docente.

Para poder aprobar la materia el estudiante deberá haber cumplido con las expectativas del docente en lo referido a su desempeño en la clase y en los trabajos prácticos y haber aprobado los dos exámenes escritos individuales así como los trabajos prácticos obligatorios.

De acuerdo a lo establecido por el reglamento académico de esta universidad, para promover esta asignatura, el estudiante deberá haber obtenido una nota de 6 (seis) o superior en cada una de las evaluaciones parciales y trabajos prácticos y promediar una nota de 7 (siete) o superior. Si la nota es igual o superior a 4 (cuatro) pero menor a 7 (siete) o, si la nota final es superior a 7 (siete) pero las evaluaciones parciales han recibido notas inferiores a 6 (seis), el alumno tendrá la cursada aprobada pero deberá rendir un examen final en las fechas dispuestas por la UNAJ a fin de promover la materia. El final es aprobado con una nota igual o superior a 4 (cuatro).

Cada estudiante contará con la posibilidad de recuperar los exámenes parciales así como la presentación en clase de los trabajos prácticos obligatorios. La calificación obtenida en los recuperatorios reemplazará a la nota obtenida en el examen parcial, a los

fines de calcular a nota final de la cursada. La reprobación del examen recuperatorio implica la reprobación de la asignatura.