



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

## **Programa de Asignatura**

### **Carrera:**

Licenciatura en Administración

### **Plan de Estudio (aprobado por ordenanza):**

Ord 17/2000-CS

### **Espacio Curricular:**

331 - Administración II (Funciones) / Obligatoria

### **Aprobado por resolución número:**

Res. N° 93/19-CD

### **Programa Vigente para ciclo académico:**

2019

### **Profesor Titular (o a cargo de cátedra):**

NOUSSAN LETRY, Ramiro Luis

### **Profesores Adjuntos:**

LEMOS, Silvia Beatriz

### **Jefes de Trabajos Prácticos:**

GALLARDO, Romina Paola  
LUCERO ALCARAZ, Marcelo Eduardo  
VILLEGAS, Analía Erica

## Características

Área	Periodo	Formato espacio curricular	Créditos
Administrativa		Teórico	0

### **Requerimiento de tiempo del estudiante:**

Horas clases teoría	Horas clases práctica	Subtotal horas clases	Estudio y/o trabajo autónomo	Actividades de aplicacion	Evaluaciones	Total horas asignatura
0	0	70	0	0	0	0

### **Espacios curriculares correlativos**

Comportamiento Organizacional , Administracion I ,

## **Contenidos**

### **Fundamentos:**

### **Contenidos Mínimos:**

Tecnología de gestión: nociones y modelos. Planificación: tipos y procesos. Administración por objetivos; estrategias; políticas; premisas de planificación: técnicas y herramientas. Organización: análisis de organización, formal e informal. División del trabajo: ambiente organizacional: formas no tradicionales de estructuración; reingeniería. dirección: enfoque psicológico de la autoridad; liderazgo y supervisión: comunicaciones: motivación: control; enfoque , proceso técnicas y herramientas.

### **Competencias Generales:**

Detectar y analizar situaciones problemáticas del campo profesional a fin de elaborar y proponer alternativas de solución

Elaborar, validar y aplicar modelos para el abordaje de la realidad y evaluar los resultados

Buscar, seleccionar, evaluar y utilizar la información actualizada y pertinente para la toma de decisiones en el campo profesional

Tomar decisiones y realizar una gestión eficaz del tiempo

Capacidad de aprendizaje autónomo

Compromiso ético en el trabajo y motivación por la calidad del trabajo

Capacidad para trabajar con otros en equipo con el objetivo de resolver problemas

Capacidad para manejar efectivamente la comunicación en su actuación profesional: habilidad para la presentación oral y escrita de trabajos, ideas e informes

### **Competencias Específicas:**

Capacidad para formular, desarrollar y gestionar sistemas de seguimiento y evaluación de planes estratégicos, tácticos y operativos, considerando el marco de las diferentes teorías administrativas en sintonía con el contexto de la organización y sus características particulares

Capacidad para diseñar, rediseñar, implementar estructuras, procedimientos y sistemas alineados a las estrategias organizacionales

### **Programa de Estudio (detalle unidades de aprendizaje):**

UNIDAD I: AMBIENTE Y ORGANIZACIÓN

UNIDAD II: PLANIFICACIÓN

UNIDAD III: ORGANIZACIÓN

UNIDAD IV: DIRECCIÓN

UNIDAD V: CONTROL

## **Metodología**

### **Objetivos y descripción de estrategias pedagógicas por unidad de aprendizaje:**

#### UNIDAD I: AMBIENTE Y ORGANIZACIÓN

1. Las organizaciones y el ambiente dinámico. Competencias gerenciales. El proceso administrativo y su aplicación en la práctica de las organizaciones.
2. La organización como sistema. La organización y el ambiente. Análisis FODA. Las fuerzas competitivas de la industria: el análisis de Michael Porter. Las tecnologías de la información y la organización. La globalización y la administración. Cómo afecta el entorno a las organizaciones y a quienes las dirigen.
3. La responsabilidad social. Competencias gerenciales. Ética y responsabilidad social. El espíritu emprendedor: competencias.
4. La administración en la Argentina. La importancia de las pequeñas y medianas empresas en la Argentina. Pequeñas y medianas empresas, Empresas familiares y organizaciones sin fines de lucro.
5. Integración: el ambiente y su relación con el proceso administrativo.

#### UNIDAD II: PLANIFICACIÓN

1. La necesidad de la planificación. Tipos de planificación. Planificación estratégica, táctica y operativa. Niveles estratégicos y planificación. Jerarquía de planes.
2. Visión y misión. Fijación de metas y objetivos. La planificación en un entorno dinámico. La cultura organizacional y los valores de la organización.
3. La planificación y la toma de decisiones. Modelos de toma de decisiones.
4. Administración estratégica: Proceso de administración estratégica. Formulación de estrategias. Planificación de escenarios. Escuelas de la Estrategia.
5. Administración por Objetivos. Cuadro de Mando Integral. Indicadores de Gestión.
6. Integración. La planificación y su relación con la organización, la dirección y el control.

#### UNIDAD III: ORGANIZACIÓN

1. La estructura organizacional: importancia de su diseño. Factores que afectan la estructura organizacional. División del trabajo. Especialización. Departamentalización. Cadena de mando. Principios. Autoridad y control. Delegación. Centralización y descentralización. Formalización.
2. Decisiones respecto al diseño organizacional. Estrategia y estructura. Diversos enfoques. El modelo de Henry Mintzberg.
3. La organización formal e informal. Organigrama, cursograma, manuales y sociograma.
4. Integración. La estructura organizacional y su relación con la planificación, dirección y control. Lo formal y lo informal en la estructura organizacional.

#### UNIDAD IV: DIRECCIÓN

1. La dirección y el comportamiento humano. Habilidades de dirección: Autoridad, jerarquía y dirección. Motivos por los cuales las personas obedecen.
2. Motivación. El proceso de motivación. Teorías de motivación. La motivación humana en el trabajo. Automotivación.
3. Liderazgo. Características personales de los líderes efectivos. Comportamiento de liderazgo.

Contingencias del comportamiento de liderazgo. Desarrollo del liderazgo. El liderazgo y la ética. Liderazgo y trabajo en equipo.

4. Trabajo en equipo. Diferencias entre grupos y equipos. Características de los equipos. Papeles claves en los equipos. El aprendizaje cooperativo aplicado a los equipos de trabajo. Curva de desempeño de un equipo de aprendizaje: el equipo de aprendizaje de alto rendimiento. Los comités.
5. Comunicación: importancia de la comunicación efectiva. Comunicación interpersonal, proceso. Coaching y comunicación. Patología de la comunicación. Cómo mejorar los procesos de comunicación. La comunicación en las organizaciones. Habilidades para comunicarse en las negociaciones y manejo de conflictos. La negociación como proceso. La ética en la comunicación.
6. Integración. El proceso de dirección y su relación con la planificación, el diseño de la estructura y el control.

#### UNIDAD V: CONTROL

1. Concepto. Naturaleza e importancia. El control como proceso. Condiciones para una implementación efectiva del control. El control y las diferencias culturales.
2. Etapas del proceso de control. Distintos enfoques. Puntos críticos de control. Control preventivo y correctivo. Requisitos para realizar controles efectivos.
3. Control de gestión. Auditorías internas y externas. Indicadores: tipos y componentes. Autocontrol.
4. El cuadro de mando integral como elemento del control.
5. Integración. El proceso de control y su relación con la planificación, el diseño de la estructura y la dirección.

#### **Carga Horaria por unidad de aprendizaje:**

Unidad	Horas presenciales teóricas	Horas presenciales prácticas	Horas presenciales de aplicación	Horas de estudio autónomo	Actividades de aplicación	Evaluaciones
--------	-----------------------------	------------------------------	----------------------------------	---------------------------	---------------------------	--------------

#### **Programa de trabajos prácticos y/o aplicaciones:**

#### **Bibliografía (Obligatoria y Complementaria):**

CARDOZO, Alejandro Pablo (editor), Administración empresaria, Buenos Aires, Temas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Bogotá, McGraw Hill, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto, Administración en los nuevos tiempos, Bogotá, McGraw Hill, 2003.

DAFT, Richard, Administración, 6ª ed., México, Thomson, 2004.

DAFT, Richard, La experiencia del liderazgo, 3a ed., México, Thomson, 2006.

DAVID, Fred, Conceptos de administración estratégica, 14ª ed., México, Pearson Educación, 2013.

DAVIS, Keith y NEWSTROM, John, El comportamiento humano en el trabajo, México, Mc Graw Hill, 2002.

DODERO, Santiago, Empresas familiares ¿cómo planificar su continuidad?, Serie Cuadernos, Sección Administración, N 102, Mendoza, FCE, 1992.

ETKIN, Jorge, Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones, Santiago de Chile, Pearson, 2000.

ETKIN, Jorge, La doble moral de las organizaciones. Los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada, Madrid, McGraw Hill.

ETKIN, Jorge, La empresa competitiva. Grandeza y decadencia. El cambio hacia una organización vivible, Santiago de Chile, McGraw Hill, 1996.

FRANICHEVICH, Alberto y MARCHIORI, Eugenio, La diversidad en acción. Transformando la diversidad en fuente de ventajas competitivas, Buenos Aires, Emecé, 2009.

FUNDACIÓN DRUCKER: La organización del futuro, Buenos Aires, Granica, 1998.

GALÁN, Liliana (coordinadora), Administración aplicada a sucesos reales - Prácticas, Buenos Aires, Osmar Buyatti Librería Editorial, 2007.

GALÁN ZAZO, José Ignacio, Diseño organizativo, Madrid, Thomson, 2006.

GIBSON, James, IVANCEVICH, John, DONNELLY, James y KONOPASKE, Robert, Organizaciones, 12ª ed., México, Mc Graw Hill, 2007.

GILLI, Juan José (director), Administración. Concepto y procesos clave, Buenos Aires, Editorial Docencia, 2005.

GILLI, Juan José y otros, Diseño organizativo. Estructura y procesos, Buenos Aires, Granica, 2007.

GORE, Ernesto, Conocimiento colectivo. La formación en el trabajo y la generación de capacidades colectivas, Buenos Aires, Granica, 2003.

HAMPTON, David, Administración contemporánea, México, McGraw Hil, 1984.

HELLRIEGEL, Don, JACKSON, Susan, SLOCUM, John y FRANKLIN, Enrique, Administración: un enfoque basado en competencias, Bogotá, Cengage, 2017.

JOHNSON, David y JOHNSON, Roger. Aprender juntos y solos. Aprendizaje cooperativo, competitivo e individualista, Buenos Aires, Aique, 1999.

JONES, Gareth y GEORGE, Jennifer, Administración Contemporánea, 6ª Ed., México, Mc Graw Hill, 2009.

KAPLAN, Robert, y NORTON, David, El cuadro de mando integral, Buenos Aires, Gestión 2000, 2008.

LAZZATI, Santiago, El aporte humano en la empresa, Buenos Aires, Macchi, 1999.

LAZZATI, Santiago, Management. Funciones, estilos y desarrollo. Cómo mejorar a partir de su propio estilo, Buenos Aires, Macchi, 1991.

LUSSIER, Robert y ACHUA, Christopher, Liderazgo. Teoría - aplicación - desarrollo de habilidades, México, Thomson, 2002.

MINTZBERG, Henry, La estructuración de las organizaciones, Barcelona, Ariel, 1991.

MINTZBERG, Henry, Diseño de organizaciones eficientes, Buenos Aires, El Ateneo, 1992.

MINTZBERG, Henry, Mintzberg y la dirección, Madrid, Díaz de Santos, 1991.

MINTZBERG, Henry, El poder en la organización, Barcelona, Ariel, 1992.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce y LAMPEL, Joseph, Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management. Estratégico, Buenos Aires, Granica, 2003.

NORESE, Alberto, Tutoría de Gestión. Claves para el éxito en los negocios, Buenos Aires, Osmar Buyatti, 2006.

NOUSSAN LETTRY, Ramiro, Negociación, Trabajo de investigación, Mendoza, FCE, 2001.

NOUSSAN LETTRY, Ramiro y RODRÍGUEZ PINTOR, Juana, Introducción a la negociación, Serie Cuadernos, Sección Administración, N 128, Mendoza, FCE, 2002.

PITHOD, Abelardo y DODERO, Santiago, El equipo directivo en la empresa familiar, Serie Cuadernos, Sección Administración, N 105, Mendoza, FCE, 1992.

PUNGITORE, José Luis, Sistemas de Información como Herramienta Competitiva. Un enfoque integrador, Buenos Aires, Temas, 2008.

ROBBINS, Harvey y FINLEY, Michael, Por qué fallan los equipos. Los problemas y cómo corregirlos, Barcelona, Granica, 1999.

ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary, Administración, 12ª Edición, México, Prentice Hall, 2014.

RODRÍGUEZ, Darío, Diagnóstico organizacional, México, Alfaomega, 2006.

RODRÍGUEZ, Darío, Gestión Organizacional. Elementos para su estudio, México, Alfaomega, México, 2006.

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, 3ª ed., México, Thomson, 2002.

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, Introducción a la Administración con enfoque de sistemas, 4ª ed., México, Thomson, 2003.

SALGUEIRO, Amado, Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando, Madrid, Díaz de Santos, 2001.

SEIPPEL de GASPAR, Silvia, Responsabilidad Social Empresaria: Moda o necesidad?, en Jornadas de Ciencias Económicas 2.004, UNCuyo - Facultad de Ciencias Económicas.

SEIPPEL de GASPAR, Silvia, Sociometría. Aplicación al estudio de los grupos informales. Serie Cuadernos, Sección Administración, N 86, Mendoza, FCE, 1988.

SENGE, Peter, La quinta disciplina, 2ª ed., 9ª reimpr., Buenos Aires, Granica, 2009.

SENGE, Peter y otros, La quinta disciplina en la práctica, 1ª ed., 4ª reimpr., Buenos Aires, Granica, 2010.

STONER, James, FREEMAN, Edward y GILBERT JR, Daniel, Administración, 6a ed., México, Prentice Hall, 1996.

SURDO, Eduardo, La magia de trabajar en equipo, Buenos Aires, Granica, 1998.

TERÁN, David, Algunas consideraciones sobre control administrado. Serie cuadernos, Sección administración, n 99, Mendoza, FCE, 1992.

VICENTE, Miguel Ángel y AYALA, Juan Carlos (coordinadores), Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones, Buenos Aires, Prentice Hall - Pearson Educación, 2008.

WEIHRICH, Heinz, CANNICE, Mark y KOONTZ, HAROLD, Administración. Una perspectiva global y de innovación, 15ª ed., México, McGraw Hill, 2017.

Revista Gestión-WOBI.

Revista Management Herald.

Revista Mass Negocios.

Revista Alta Gerencia.

### **Metodología de enseñanza y aprendizaje:**

La metodología del proceso de enseñanza aprendizaje es de carácter altamente participativo, de acuerdo a las pautas establecidas en el régimen académico vigente en la Facultad de Ciencias Económicas.

Los instrumentos pedagógicos empleados se basan en clases magistrales en las cuales se tendrán especialmente en cuenta los conocimientos previos de los estudiantes, así como la realización de todas las relaciones necesarias para una correcta integración de los temas. Se plantean diversas actividades prácticas y de integración, aplicando diversas técnicas para el trabajo en equipo, tales como el método de casos, el método Philips 66, la técnica de discusión grupal, el Role - Playing y la técnica de seminario, entre otros.

También se propenderá al desarrollo de la capacidad de expresión oral y escrita, de modo de lograr que el estudiante pueda desenvolverse con fluidez y pericia ante un auditorio. El último punto de cada unidad temática tiene el carácter una integración específica de cada tema con los demás contenidos de la asignatura.

Se plantea por sobre todo el trabajo en equipo de los estudiantes, así como también de los docentes a cargo de la asignatura, sin realizar divisiones tajantes entre teoría y práctica, sino de aplicar un proceso armónico de integración entre teoría y práctica de los diversos temas tratados en las distintas unidades. Se prevé realizar también actividades de integración final como pauta de evaluación al final del dictado de la asignatura.

La aplicación de los conocimientos se realizará por medio de la resolución de las diversas prácticas



de aprendizaje, privilegiando por tanto la discusión constructiva, la reflexión, análisis crítico, integración y vinculación entre los integrantes de cada equipo de trabajo y con los demás partícipes en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Se trabajará en las clases de carácter teórico conceptual con material mediado pedagógicamente, utilizando power point cuyas diapositivas estarán disponibles para los estudiantes antes del cursado de cada tema, tanto en fotocopiadora como en la plataforma moodle, de modo tal que le sirva de base para la toma de apuntes en la clase magistral. Se realizarán mapas conceptuales de inicio y de cierre de cada tema. Los primeros, con la finalidad de ubicar al estudiante en el contexto de la asignatura y los segundos a modo de conclusión del tema desarrollado. Se prevé el desarrollo de un sitio web o blog para la cátedra con la participación activa de docentes y estudiantes.

En el caso del desarrollo de las actividades prácticas de aprendizaje, se privilegiará el hecho de plantear situaciones lo más acordes a la realidad profesional, de modo que el estudiante pueda realizar la transferencia de los conocimientos a situaciones reales, con el objetivo de lograr un aprendizaje verdaderamente significativo para el alumno, pero a la vez, significativo para el docente en su labor de mediador pedagógico.

Se prevé la organización de Conferencias con académicos expertos y/o empresarios sobre temas de actualidad vinculados al desarrollo de la asignatura. Así también, los estudiantes deberán realizar entrevistas a empresarios o referentes de diversas actividades en cuanto a temas de gestión que se vinculan con el Plan de Investigación y de Extensión de la cátedra.

Se organizará un Club de Lectura para que los estudiantes puedan palpar otro tipo de material como revistas o libros de management que traten los últimos temas de actualidad en la materia. Así también se organizará un Club de Video a cargo de los propios estudiantes, que deberán buscar videos de autores de la bibliografía propuesta o de especialistas en diversos temas, con comentarios con respecto a los temas que se tratan, con el fin de crear una videoteca para la comunidad de nuestra facultad.

### **Sistema y criterios de evaluación**

Se contempla la exigencia de dos evaluaciones parciales con su instancia recuperatoria, en las fechas que se establezcan en la programación de la Facultad de Ciencias Económicas, en base a la propuesta que realice la cátedra.

La evaluación, por medio de las diversas prácticas de aprendizaje, es de carácter continuo, por lo cual el estudiante deberá asistir al menos al 70 % de la totalidad de las clases, debiendo aprobar las actividades prácticas obligatorias.

De acuerdo con lo determinado en la Ordenanza N° 108/2010 CS, la escala de calificaciones aplicables es la siguiente:

Resultado	Escala numérica	Escala porcentual
Nota	%	
NO APROBADO	0	0 %
1	1 a 12 %	
2	13 a 24%	
3	25 a 35%	
4	36 a 47%	

5 48 a 59%

APROBADO 6 60 a 64%

7 65 a 74%

8 75 a 84%

9 85 a 94%

10 95% a 100%

### **Requisitos para obtener la regularidad**

Para adquirir la condición de estudiante regular se deberá aprobar ambas evaluaciones parciales con un mínimo de 60 %, o su recuperatorio respectivo, o quien apruebe la evaluación integradora, según lo establecido en las disposiciones pertinentes. Por otra parte, deberá contar con la asistencia al 70 % de las clases, debiendo haber aprobado también las actividades prácticas. Ord. 18/03 CD y modif.

### **Requisitos para aprobación**

1. Examen Final: en el caso de ser estudiante regular. El examen deberá ser aprobado con un mínimo de 60 % y se privilegiará el examen oral por sobre el examen escrito. Ord. 108/10 CS.
2. Examen Libre: si el estudiante no se inscribió en la asignatura o no alcanzó la condición de estudiante regular. En este caso, el estudiante deberá realizar un trabajo de integración de todas las prácticas de aprendizaje realizadas durante el cursado de la asignatura, para lo cual deberá ponerse en contacto con la cátedra a fin de recibir los lineamientos particulares del trabajo a presentar, el que deberá entregarse con una antelación que no podrá ser inferior a 15 (quince) días de la fecha estipulada para el examen libre. Si el trabajo es aprobado, se realizará una primera instancia de evaluación en la fecha prevista por la programación, que deberá ser aprobada con un puntaje no inferior al 60 %, condición excluyente para pasar a la segunda instancia de evaluación, que consistirá en un coloquio oral sobre los distintos aspectos de la asignatura. Ord. 108/10 CS.