

## **ANALISIS ORGANIZACIONAL**

Ciclos Lectivos 2013-2014 - 2015

Profesor Adjunto a cargo: Lic. Ramiro Noussan Lettry  
Jefe de Trabajos Prácticos: Mgter. Lic. Marisa Haderne  
Jefe de Trabajos Prácticos: Lic. Aldana Pizarro Valle

### **1. REQUISITOS**

- Asignatura correlativa previa: Administración II.
- Manejo de procesador de textos, graficadores e Internet.
- Conocimiento de idioma inglés para la comprensión de material seleccionado.

### **2. OBJETIVOS**

El objetivo de la asignatura es analizar los aspectos teóricos y prácticos que permitan la comprensión del funcionamiento de las complejas organizaciones modernas. Se considera como unidad de análisis a la organización total, o bien, a una comunidad organizacional, visualizándola como un sistema abierto que se adapta, con distintos grados de éxito, a su ambiente.

Se espera que al finalizar el curso, el alumno esté en condiciones de:

- Aplicar el pensamiento de sistemas como enfoque para explicar, analizar y sintetizar el comportamiento de las organizaciones.
- Desarrollar habilidades de formulación de juicios perceptuales, sobre la base de las competencias adquiridas, en relación con las variables ambientales que afectan las organizaciones objeto de análisis.
- Desarrollar habilidades de relevamiento, análisis y diseño de procesos, estructuras y sistemas de información, evaluando sus implicancias y desarrollando, en su caso, las propuestas de mejoramiento o rediseño, integrando los distintos enfoques del cambio, observando diferentes impactos en la organización y en el marco de principios éticos.
- Utilizar las diversas metodologías, herramientas e instrumentos del análisis organizacional.

//...2

### **3. PROGRAMA ANALITICO DE ESTUDIO**

#### **UNIDAD N° 1: NATURALEZA Y ALCANCE DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

1. Marco conceptual para el análisis organizacional: alcance y variables relevantes. Implicancias en el funcionamiento de las organizaciones.
2. Ciclo de vida de las organizaciones. Los procesos de creación, expansión, declinación y muerte organizacional. Transformaciones y factores asociados.
3. Relaciones interorganizacionales. Marco conceptual. Formas y niveles de análisis: diada, conjunto organizacional, población organizacional, red organizacional. El caso de los clusters. Modalidades de enlaces interorganizacionales.

#### **UNIDAD N° 2: ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO**

1. El dominio ambiental. Influencia de los factores políticos, legales, económicos, tecnológicos, sociales, culturales y ecológicos. Dimensiones analíticas del ambiente: incertidumbre, cambio y complejidad. Implicancias de la diversidad de mercados y hostilidad ambiental.
2. Percepción del ambiente y su impacto en la organización. Arquitectura del contexto y estructura organizacional.
3. Proceso de exploración del ambiente externo: estructura conceptual. Niveles de exploración. Actividades de vigilancia e inteligencia.

#### **UNIDAD N° 3: NATURALEZA Y ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

1. Propósitos de la organización. Factores del ambiente externo que determinan cambios en los objetivos de las organizaciones.
2. Utilidad del concepto de metas. Metas y eficacia organizacional. Análisis de la eficacia. Diferentes enfoques de medición: metas, recursos, procesos, grupos de interés. Contradicciones. El enfoque de los valores de los directivos. Aspectos éticos.
3. Categorías de objetivos. Objetivos de la organización como sistema: supervivencia, crecimiento, eficiencia y control. La misión como objetivo de la organización. Objetivos operativos y derivados.

#### **UNIDAD N° 4: ANÁLISIS Y DISEÑO DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS**

1. Estructura organizacional y ambiente externo. Análisis de los parámetros de diseño. Diseño de puestos: especialización, formalización del comportamiento, capacitación y adoctrinamiento.  
Diseño de la estructura: agrupamiento de unidades, por función y por mercado, y tamaño de la unidad.  
Diseño de vínculos laterales: sistemas de planificación y control. Y dispositi-

- vos de enlace: roles de enlace, grupos de trabajo, roles integradores y organización matricial. Dispositivos para la participación: círculos de calidad. Diseño del sistema decisor: descentralización vertical y horizontal.
2. Análisis de los factores de contingencia: edad y tamaño, sistema técnico, entorno y poder.
  3. Análisis de las configuraciones estructurales. Simple. Mecánica. Profesional. Adhocracia: tipos. Funcionamiento. Estrategia. Factores de contingencia. Diversificada: tipos. Administración corporativa y divisional. Estrategias. Sistema de control. La sociedad holding. Diseños para un entorno global: los modelos multinacional, global y transnacional. Filiales y sucursales. Actuación extraterritorial de las PYMES. La configuración estructural como base para modelos híbridos estructurales y transiciones organizacionales.
  4. Enfoques basados en los procesos y competencias. Características y funcionamiento de la Organización Horizontal. Variaciones del modelo: formas híbridas. La visión y los objetivos autoestablecidos. Células de fábrica y de oficina. Liderazgo del proceso y estratégico. Cultura corporativa: valores.
  5. La organización reticular. Parámetros de diseño: alianzas estratégicas y modalidades de externalización de actividades. Análisis del modelo estructural. Características y funcionamiento. Proceso para la construcción de la red. Estrategia corporativa y de las empresas participantes. Diferentes arquitecturas interorganizacionales. Niveles de virtualización.
  6. Reestructuraciones empresariales: fusiones y adquisiciones. Ajustes: financiero, empresarial y organizativo. Objetivos, tareas y problemas.

## UNIDAD Nº 5: **ANÁLISIS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

1. Sistemas de información. Perspectivas de negocios en los sistemas de información. Principales tipos de sistemas de información e interrelaciones. La tecnología cambiante de la información y los sistemas globales. Tipos de decisiones y su relación con los distintos sistemas. Ética en los sistemas de información y las nuevas tecnologías informáticas. La organización digital.
2. Construcción de los sistemas de información. Administración del desarrollo. Ideas para los sistemas de información. Análisis y diseño de los sistemas. Ciclos de vida. Uso de prototipos para obtención de requerimientos.
3. Introducción al análisis y diseño orientado a objetos UML. Modelado de casos de uso: símbolos, relaciones, desarrollo de diagramas, desarrollo de escenarios. Diagrama de clase. Implementación de un sistema.
4. Metodologías tradicionales para el desarrollo de sistemas. Análisis estructurado. Características de las herramientas de modelado. Diagrama de flujo de datos (DFD).
5. La calidad de los sistemas de información. Aseguramiento de la calidad en el

software. Reingeniería de software: etapas. Éxitos y fracasos de los sistemas de información.

6. El control de los sistemas de información. Vulnerabilidad. Controles generales y de aplicación. Auditoría de los sistemas de información.
7. Herramientas inteligentes para la toma de decisiones: sistemas expertos, minería de datos y redes neuronales. Herramientas para la gestión del conocimiento: data warehousing.

## UNIDAD Nº 6: **ANÁLISIS Y DISEÑO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

1. Naturaleza del cambio organizacional. El ambiente externo y la adaptación de la organización. Enfoques para el abordaje del cambio.
2. Desarrollo organizacional (DO). Características. Perspectiva de los procesos psicosociales del comportamiento. Rol del consultor. Estrategia general de DO. Fases del programa: diagnóstico, retroalimentación, intervención y evaluación. Análisis de los principales problemas de implementación. Esquema de clasificación de las intervenciones. Algunas prácticas de DO: Equipos de trabajo, Espejo organizacional, Retroalimentación por encuestas.
3. Mejoramiento de los procesos de negocios: cambio continuo. Perspectiva de los procesos centrales del negocio. Rol del responsable del proceso. Equipos de mejoramiento. Parámetros de desempeño.  
Fases del programa: selección de procesos críticos, análisis y documentación, mediciones, mejoramiento y evaluación.  
Herramental para modelar los procesos de negocios: diagramas de encadenamiento del proceso, diagramas de flujo funcional, diagramas de flujo administrativo.
4. Reingeniería de procesos de negocios: cambio radical. Objetivos de la reconfiguración de los procesos. Proyectos de reingeniería. Rol de la dirección. Dificultades típicas.

## **4. BIBLIOGRAFÍA**

### **A. BIBLIOGRAFÍA GENERAL**

- A-01 ABRAVAVEL y otros, Cultura Organizacional (Bogotá, Ed. Legis, 1992), 202 págs.
- A-02 ADIZES, Ichak, Os Ciclos de vida das organizaçoes (Sao Paulo,Ed. Livraria Pioneira, 1998), 378 págs.
- A-03 ANDREV, Rafael, RICART, Joan y VALOR, Josep, Estrategia y Sistemas de Información (Madrid, Ed. Mc Graw Hill, 1996), 187 págs.
- A-04 ANSOFF, Igor, La Dirección y su actitud ante el entorno (Madrid, Ed. Deusto, 1989), 221 págs.
- A-05 ARNOLD, Gerencia de Marca (Bogotá, Ed. Norma, 1993), 349 págs.
- B-01 BARTLETT C. Y GHOSHAL S., La empresa sin fronteras (Madrid, Ed Mc Graw Hill,

- 1991), 274 págs.
- B-02 BARTOLI, Annie, Comunicación. La organización comunicante y la comunicación organizada (Buenos Aires, Ed. Paidós SAICF, 1992), 221 págs.
- B-03 BECKHARD, Richard, Desarrollo Organizacional: Estrategias y modelos (Massachusetts, Ed. Fondo Educativo Interamericano S.A., 1973), 140 págs.
- B-04 BIASCA, Rodolfo, Productividad (Buenos Aires, Ed. Macchi, 1984), 728 págs.
- B-05 BLAKE. R. y MOUTON, J., El nuevo grid gerencial (México, Ed. Diana, 1984), 375 págs.
- B-06 BLAKE, R., MOUTON, J. y MC CANSE, A., Estrategia para el cambio (Massachusetts, Ed. Addison Wesley, 1993), 288 págs.
- B-07 BREADLEY, Richard y MYERS, Steward, Fundamentos de financiación empresarial (Madrid, Ed. Mc Graw Hill, 1991), 948 págs.
- B-08 BURKE, Warner, Desarrollo Organizacional (México, Ed. Sitesa, 1989), 197 págs.
- B-09 BURCH, John y GRUDNITSKI, Gary, Sistemas de Información (México, Ed. Limusa, 1998), 985 págs.
- C-01 CUESTA FERNANDEZ, Félix, La empresa virtual (Madrid, Mc Graw Hill, 1998) 344 págs.
- C-02 CHANG, Richard, Mejora continua de procesos (Buenos Aires, Ed. Gránica, 1996) 109 págs.
- C-03 CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración (Bogotá, Ed. Mc Graw Hill, 1997), 879 págs.
- C-04 CUMMINGS, Thomas y WORLEY, Christopher, Desarrollo organizacional y cambio (México, Ed. Thomson, 2007), 696 págs.
- D-01 DAVID, Fred, Concepts of Strategic Management (Lexington, Ed. Prentice Hall, 1999), 370 págs.
- D-02 DAVIS, Keit y NEWSTROM, John, Comportamiento humano en el trabajo (México, Ed. Mc Graw Hill, 1999), 647 págs.
- D-03 DAFT, Richard, Teoría y diseño organizacional (México, Ed. Thomson, 2000), 699 págs.
- D-04 DEMING, W. Edwards, Calidad, Productividad y Competitividad (Madrid, Ed. Díaz de Santos S.A., 1989), 391 págs.
- D-05 DESSLER, Gary, Administración de Personal (México, Ed. Prentice Hall Internacional, 1996), 715 págs.
- D-06 DRUCKER, Peter, La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas (Buenos Aires, Ed. El Ateneo, 1998), 550 págs.
- D-07 DUEÑAS RAMIA, Germán, La organización de la empresa como competencia distintiva. Memorias Jornadas de Ciencias Económicas (Mendoza, F.C.E. - U.N.C., 1998), 20 págs.
- D-08 DUEÑAS RAMIA, Germán, Estrategias organizativas de fin de siglo, Revista Facultad de Ciencias Económicas, U.N.C., año L, N° 117-118, Mendoza, 1998, 13 págs.
- E-01 ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo, Identidad de las organizaciones (Buenos Aires, Ed. Paidós SAIF, 1995), 331 págs.
- E-02 ETKIN, Jorge, La doble moral de las organizaciones (Madrid, Ed. Mc Graw Hill, 1993), 328 págs.

- F-01 FERRARI, Néstor Donato y LAMATTINA de FERRARI, María, El control total de Calidad: el aseguramiento de la calidad y la relación con proveedores. Memorias Jornadas de Ciencias Económicas (Mendoza, F.C.E. - U.N.C., 1991), 25 págs.
- F-02 FERRARI, Néstor Donato y LAMATTINA de FERRARI, María, Gestión de la Calidad. Normas ISO Serie 9000, Revista Alta Gerencia, Nº 21 (Buenos Aires, Ed. Interoceánicas S.A., Junio de 1993), 20 págs.
- F-03 FERRARI, Néstor Donato y LAMATTINA de FERRARI, María y Sistemas de gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad. Las normas ISO Serie 9000, Serie Estudios, Sección Administración, Nº 40 (Mendoza, F.C.E. - U.N.C., 1993), 172 págs.
- F-04 FERRARI, Néstor Donato y LAMATTINA de FERRARI, María, Gestión de la Calidad en las organizaciones de servicios. La norma ISO 9004. Memorias Jornadas de Ciencias Económicas (Mendoza, F.C.E. - U.N.C., 1994), 21 págs.
- F-05 FERRARI, Néstor Donato y LAMATTINA de FERRARI, María, Análisis del Ambiente Externo por parte de las organizaciones de Mendoza. Proyecto Secretaría de Ciencia y Técnica, Universidad Nacional de Cuyo. Síntesis publicada en Memorias Jornadas de Ciencias Económicas (Mendoza, F.C.E. U.N.C., 1997), 125 págs.
- F-06 FOGUEL, Sergio y SOUZA Carlos César, Desarrollo Organizacional (Sao Paulo, Ed. Atlas, 1989), 237 págs.
- F-07 FORDYCE, Jack y WEIL, Raymond, Métodos de Desarrollo Organizacional para ejecutivos (Massachusetts, Ed. Fondo Educativo Interamericano S.A., 1976), 168 págs.
- F-08 FRENCH, Wendell y BELL, Cecil, Desarrollo organizacional (México, Ed. Prentice Hall, 1996), 375 págs.
- F-09 FRISCHKNECHT, Federico, Organización (Buenos Aires, Ed. El Ateneo, 1984), 241 págs.
- G-01 GALBRAITH, Jay, Planificación de organizaciones (Massachusetts, Ed. Fondo Educativo Interamericano S.A., 1977), 155 págs.
- G-02 GANE, Chris y SARSON, Trish, Análisis Estructurado de Sistemas (Buenos Aires, Ed. El Ateneo, 1987), 152 págs.
- G-03 GREINER, Larry y SCHEIK, Virginia, Poder y Desarrollo Organizacional (Massachusetts, Ed. Fondo Educativo Interamericano S.A., 1990), 195 págs.
- G-04 GUIOT, Jean y BEAUFIL, Alain, Design de l'Organisation (Montreal, Ed. Gaetan Morin, 1986), 227 págs.
- H-01 HADERNE, Marisa, Guía Nº 1 y Nº 2 Sistemas de Información y UML ( Mendoza, 2009)
- H-02 HALL, Richard, Organizaciones, estructura, procesos y resultados (México, Ed. Prentice Hispanoamericana S.A., 1996), 360 págs.
- H-03 HAMMER, Michael y CHAMPY James, Reingeniería (Bogotá, Ed. Norma SA, 1994), 226 págs.
- H-04 HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolás, Gestión de la empresa con una visión estratégica (Santiago de Chile, Ed. Dolmen, 1993), 513 págs.
- H-05 HERSEY, Paul y BLANCHARD Kenneth, Leadership Situazionale. Come valutare e migliorare le capacità di gestione e guida degli uomini (Roma, Sperling & Kupter Editori, 1990), 515 págs.
- H-06 HAMPTON, David, Administración (México, Ed. Mc. Graw Hill, 1997), 580 págs.
- H-07 HANSCOMBE, Richard, El Jefe de Producto (Madrid, Ed. Mc Graw Hill, 1992), 279 págs.

- H-08 HARRIGAN, Kathrin, Joint venture (Buenos Aires, Ed. Tesis, 1992), 280 págs.
- H-09 HARRINGTON, James, Mejoramiento de los procesos de la empresa (Bogotá, Ed. Mc Graw Hill, 1998), 309 págs.
- H-10 HILL C. y JONES G., Administración Estratégica (Bogotá, Ed. Mc Graw Hill, 1999), 540 págs.
- H-11 HODGETTS, Richard y ALTMAN, Steven, Comportamiento en las organizaciones (México, Ed. Mc.Graw Hill, 1991), 451 págs.
- I-01 ISHIKAWA, Kaoru, ¿Qué es el Control Total de Calidad? (Bogotá, Ed. Norma S.A., 1986), 209 págs.
- K-01 KELLER, Robert, Análise Estructurada na Prática (Sao Paulo, Ed. Mc Graw Hill, 1990), 152 págs.
- K-02 KENDALL, Kenneth y KENDALL, Julie, Análisis y diseño de sistemas (México, Perrazon educación, 2005), 952 págs.
- K-03 KLEIN, Miguel, Cursogramas: técnicas y casos (Buenos Aires, Ed. Macchi, 1993), 235 págs.
- K-04 KLIKSBURG, Bernardo, El pensamiento organizativo: del Taylorismo a la teoría de la organización. La administración científica en discusión (Tomo I) y Estrategias modernas en Administración: relaciones humanas y teoría de la organización (Tomo II) (Buenos Aires, Ed. Paidós, 1983), 253 págs. c/tomo.
- K-05 KLIKSBURG, Bernardo, El pensamiento organizativo: de los dogmas a un nuevo paradigma gerencial (Buenos Aires, Ed. Tesis, 1990), 457 págs.
- K-06 KOONTZ, Harold y Weihrich, Administración (México, Ed. Mc Graw Hill, 1998), 796 págs.
- K-07 KOVACEVIC, Antonio y GONZALEZ, Alfredo, Sistemas de Información: conceptos e implicancias para la empresa (Santiago de Chile, Ed. Universidad Católica de Chile, 1992), 192 págs.
- L-01 LAMATTINA de FERRARI, María Magdalena, Un modelo para reclutamiento y reposición de vendedores, Revista Administración de Empresas, N° 104 (Buenos Aires, Ed. Contabilidad Moderna S.A.I.C., Noviembre 1978), 18 págs.
- L-02 LAMATTINA de FERRARI, María Magdalena, Organización matricial por productos: el caso de las trading companies, Serie Estudios, Sección Administración N° 24 (Mendoza, F.C.E. - U.N.C., 1984), 50 págs.
- L-03 LAMATTINA de FERRARI, María Magdalena, Análisis organizacional de las trading companies. Revista Administración de Empresas, N° 181 (Buenos Aires, Ed. Contabilidad Moderna S.A.I.C., abril de 1985) y en Revista Sinergia, Universidad Católica de Valparaíso, Escuela de Ingeniería Comercial, N° 6, Chile, 1998, 25 págs.
- L-04 LAMATTINA de FERRARI, María Magdalena, Diseño de estrategias y políticas para pequeñas y medianas empresas. Un enfoque de Análisis Organizacional. Serie Estudios, Sección Administración, N° 28 (Mendoza, F.C.E. - U.N.C., 1986), 30 págs.
- L-05 LAMATTINA de FERRARI, María Magdalena, Círculos de Calidad: aspectos organizacionales, Memorias Jornadas ANDECA (Tucumán, 1987), 8 págs.
- L-06 LAMATTINA de FERRARI, María Magdalena y ROBILOLO, Gabriela. Análisis y diseño de un sistema de biblioteca. Una aplicación de análisis estructurado de sistemas. Serie Cuadernos, Sección Administración, N° 93 (Mendoza, F.C.E. - U.N.C. 1990), 50 págs.
- L-07 LAMATTINA de FERRARI, María Magdalena y PUEBLA, Patricia, Informática. Aspectos

- básicos. Serie Cuadernos, Sección Administración, N° 79 (Mendoza, F.C.E. - U.N.C., 1994), 28 págs.
- L-08 LAMATTINA de FERRARI, María Magdalena, El diseño estructural según Henry Mintzberg. Aplicaciones a restaurantes extranjeros, Serie Estudios, Sección Administración N° 44 (Mendoza, F.C.E. - U.N.C., 1996), 25 págs.
- L-09 LAMATTINA de FERRARI, María Magdalena, Redes Logísticas, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, U.N.C., Año LI, N° 119-120, Mendoza, 1999, 12 págs.
- L-10 LAMATTINA de FERRARI, María Magdalena, La organización basada en los procesos y competencias: un nuevo paradigma organizacional, Facultad de Ciencias Económicas (Mendoza, F.C.E. - U.N.C., 2000).
- L-11 LAMATTINA de FERRARI, María Magdalena y PUEBLA, Patricia, Recursos de Información. Serie Estudios, Sección Administración, N° 123 (Mendoza, F.C.E. - U.N.C., 2001), 52 págs.
- L-12 LAMATTINA de FERRARI, María Magdalena y FERRARI, Néstor Donato, Scanning las dimensiones ambientales: incertidumbre, cambio y complejidad, Memorias Jornadas de Ciencias Económicas, Mendoza, 2002 y Jornadas EDUCA XVI, Lomas de Zamora 2002, 20 págs.
- L-13 LAMATTINA de FERRARI, María Magdalena, Enfoque estratégico de la logística de aprovisionamiento. El caso de la Fundación Escuela de Medicina Nuclear. Tesis de maestría. Maestría en Logística. Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Cuyo (Mendoza, 2003), 125 págs.
- L-14 LAMATTINA de FERRARI, María y FERRARI, Néstor Donato, Análisis de los órganos de dirección estratégica organizaciones en organizaciones privadas, públicas y no gubernamentales. La evaluación de la eficacia de las organizaciones. Proyecto Secretaría de Ciencia y Técnica, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, 2003), 131 págs.
- L-15 LAMATTINA de FERRARI, María y FERRARI, Néstor Donato, La evaluación de la eficacia de las organizaciones. Memorias Jornadas de EDUCA - AL 2004 (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe 2004) y Memorias Jornadas de Ciencias Económicas (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza 2006) 30 págs.
- L-16 LAMATTINA de FERRARI, María Magdalena y otros, Clusters: trabajo en red. Cooperación y beneficios multilaterales: cluster del aceite de oliva de Mendoza, Revista Cuyo Exporta N° 84, Cámara de Comercio Exterior de Cuyo, Mendoza, mayo 2006.
- L-17 LAUDON, Kenneth y LAUDON Jane, Administración de los sistemas de información (México, Ed. Pearson Educación, 2005), 885 págs.
- L-18 LAWRENCE, Paul y LORSCH, Jay, Desarrollo de organizaciones: diagnóstico y acción (Massachusetts, Ed. Fondo Educativo Interamericano S.A, 1973), 113 págs.
- L-19 LE MOUËL, Jacques, Critique de l'efficacité (París, Ed. du Seuil, 1992), 154 págs.
- L-20 LUTHANS, Fred, Introducción a la administración. Un enfoque de contingencias (México, Mc Graw Hill, 1980), 450 págs.
- M-01 MAGDALENA, Fernando, Sistemas Administrativos (Buenos Aires, Ed. Macchi, 1994), 166 págs.
- M-02 MINTZBERG, Henry, La estructuración de las organizaciones. Teoría de las políticas de gestión (Barcelona, Ed. Ariel S. A., 1984), 561 págs.
- M-03 MINTZBERG, Henry, Diseño de organizaciones eficientes (Buenos Aires, El Ateneo,

- 2001), 254 págs.
- M-04 MINTZBERG, Henry, La naturaleza del trabajo directivo (Barcelona, Ed. Ariel S.A., 1983), 278 págs.
- M-05 MINTZBERG, Henry, El poder en la organización (Barcelona, Ed. Ariel,1992), 779 págs.
- M-06 MINTZBERG, Henry y QUINN James, El proceso estratégico (México, Ed. Prentice Hall, 1993), 1207 págs.
- M-07. MINTZBERG, Henry, Managing (San Francisco, Ed. Berrett Koehler Publishers, Inc., 2009), 308 págs.
- M-08 MORGAN, Gareth, Imágenes de las Organizaciones (México, Ed. Alfaomega S. A., 1992), 409 págs
- M 09 MC CANN, Joseph, Fusiones y adquisiciones de empresas (Madrid, Ed. Díaz de Santos, 1999), 225 págs
- O-01 OHMAE, Kenichi, El poder de la triada (México, Ed. Mc Graw Hill, 1990), 245 págs.
- O-02 OHMAE, Kenichi, El fin del estado - nación (Santiago de Chile, Ed. Andrés Bello, 1997), 270 págs.
- P-01 PARTIN, Jennings, Perspectivas del Desarrollo Organizacional (Massachusetts, Ed. Addison - Wesley S.A., 1991), 322 págs.
- P-02 PARRO, Nereo, Reingeniería (Buenos Aires, Ed. Macchi,1996), 228 págs.
- P-03 PERROW, Charles, Sociología de la Organización (Madrid, Ed. Mc Graw Hill, 1991), 369 págs.
- P-04 PETERS, Thomas J. y WATERMAN, Robert H., En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos (Bogotá, Ed. Norma, 1984), 340 págs.
- P-05 PELTON, Lou, STRUTTON, David y LUMPKIN, James, Canales de Marketing y distribución comercial (Bogotá, Mc Graw Hill, 1999), 542 págs.
- P-06 PIZARRO, Aldana, Guía de Desarrollo Organizacional (Mendoza, 2006)
- P-07 PORTER, Michael, Estrategia Competitiva (México, Compañía Editorial Continental S.A., 1996), 407 págs.
- P-08 PORTER, Michael, Ser Competitivo (Madrid, Ed. Deusto, 1999), 478 págs.
- P-09 PRESSMAN, Roger, Ingeniería de Software (México, Mc Graw Hill Interamericana, 2005), 583 págs.
- P-10 PUEBLA, Patricia Liliana, Análisis de los sistemas de información utilizados por las empresas del sector metalmeccánico de Mendoza, Proyecto Consejo de Investigaciones U.N.C., Director: Lamattina de Ferrari, María (Mendoza, 1993), 97 págs.
- P-11 PUEBLA, Patricia Liliana, Reingeniería: la nueva generación en tecnología de gestión. Memorias Jornadas de Ciencias Económicas (Mendoza, F.C.E. U.N.C., 1996), 18 págs.
- R-01 ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional (México, Ed. Prentice Hall, 1996), 752 págs.
- S-01 SCHEIN, S., Desarrollo Organizacional (Massachusetts, Ed. Fondo Educativo Interamericano S.A., 1973), 163 págs.
- S-02 SCHLEMENSON, Aldo, Análisis Organizacional y empresa unipersonal (Buenos Aires, Ed. Paidós, 1987), 286 págs.

- S-03 SCHODERBEK, Charles, SCHODERBEK, Peter y KEFALAS, Asterios, Sistemas Administrativos (Buenos Aires, Ed. El Ateneo, 1984), 319 págs.
- S-04 SCHMITT, Guillermo, Turn-around (Buenos Aires, Ed. Atlántida, 1994), 304 págs.
- S-05 SCHVARSTEIN, Leonardo, Diseño de organizaciones (Buenos Aires, Ed. Paidós SAICF, 1998), 424 págs.
- S-06 SCHUSTER, José A., Control interno (Buenos Aires, Ed. Macchi, 1992), 139 p.
- S-07 SENN, James, Análisis y Diseño de Sistemas de Información (México, Ed. McGraw Hill, 1992), 942 págs.
- S 08 SOMMERVILLE, Ian, Ingeniería de Software (México, Pearson Educación, 2002), 712 págs
- T-01 THOMPSON, Arthur A. y STRICKLAND, A.J., Administración estratégica. Conceptos y casos (McGraw Hill, México, 759 págs.
- T-02 TOFFLER, Alvin, El cambio del poder (Barcelona, Ed. Plaza & Janes S.A., 1990), 618 págs.
- V-01 VROOM, Victor y JAGO, Arthur, El nuevo liderazgo (Madrid, Ed. Díaz de Santos S.A., 1995), 286 págs.
- Y-01 YOURDON, Edward, Análisis estructurado moderno (México, Ed. Prentice Hall, 1993), 735 págs.

## **B. BIBLIOGRAFIA BASICA**

### **UNIDAD N° 1**

1. Apunte de clases.
2. Apuntes dse clases
3. Apuntes de clases

### **UNIDAD N° 2**

1. L 12 Lamattina y Ferrari 2002
2. M 03 cap. 6 Mintzberg 2001
3. L 12 Lamattina y Ferrari 2002  
encuesta del proyecto

### **UNIDAD N° 3**

1. H 01 cap. 13 Hall 1996
2. L 14  
L 15 síntesis de clase Le Mouel 1992
3. M 05 cap. 16 Mintzberg 1992

### **UNIDAD N° 4**

1. M 03 cap 1 a 5 Mintzberg 2001  
L 02 completo  
L 03 alternativo Lamattina de Ferrari 1988
2. M 03 cap. 6

3. M 03 cap. 7 a 12  
B 01 síntesis de clase Bartlett 1991  
M 03 cap. 13
4. C 01 síntesis Cuesta Fernández 1998  
L 09 completo Lamattina de Ferrari 1999
5. L 10 completo Lamattina de Ferrari 2000
6. M 09 cap. 3 Mc Cann 2000

### **UNIDAD N° 5**

1. L 17 cap. 1,2,5,15,16,19 Laudon y Laudon 2005  
H 01 guía Haderne 2005
2. H 01 guía  
L 14 cap. 11 y 12  
K 02 cap. 1 y 8 Kendall 2005
3. H 01 guía
4. K 02 cap. 18  
L 17 cap. 13 y 14  
H 01 guía
5. L 17 cap. 18  
S 08 cap. 25 Sommerville 2002  
H 01 guía
6. K 02 cap. 18

### **UNIDAD N° 6**

1. Club de lectura\* autor seleccionado
2. P 06 guía Pizarro 2006  
B 06 síntesis de clase Blake y Mouton 1993
3. H 08 completo Harrington 1998
4. H 02 síntesis Hammer y Champy 1994  
C 04 síntesis Cummings y Worley)

\* CLUB DE LECTURA: cada año la cátedra selecciona los artículos y/o libros para ese fin.

## **5. METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE: TEÓRICO APLICADA**

Las clases son teórico-prácticas (6 horas semanales), con aplicaciones frecuentes de los contenidos por parte de los alumnos, las que se traducen en trabajos de relevamiento y análisis y el trabajo de integración final, desarrollados en organizaciones del medio y orientados por el personal de la cátedra. Se trata de un aprendizaje vivencial al utilizar insumos directos de la realidad realizados por los alumnos organizados en equipos de trabajo.

Adicionalmente se utiliza el método de casos y complementariamente role-playing, para temáticas específicas y el desarrollo de un club de lectura para material técnico de reciente aparición.

## 6. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

La evaluación de proceso y final del alumno, el respectivo instrumento y ponderación se presenta a continuación:

- a) Un Parcial, puntaje mínimo 60%, con recuperación (pruebas objetivas y de desarrollo) 20%
- b) Dos Controles: sistemas y procesos, puntaje mínimo 60%, con posibilidad de recuperación (resolución de problemas) 15%
- c) Tres Trabajos de aplicación: sistemas, procesos e integración, en una organización seleccionada del medio. Requerimiento mínimo en cada uno 60% (elaboración de productos) 20%
- d) Asistencia y participación en clase: casos, etc. (asistencia mínima a clases prácticas 80%) (solución de problemas) 5%
- e) Examen Final 40%

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%
APROBADO	5	48 a 59%
	6	60 a 64%
	7	65 a 74%
	8	75 a 84%
	9	85 a 94%
	10	95% a 100%

## 7. CONDICIONES DE REGULARIDAD

Los alumnos que hayan cumplimentado los requisitos b) c) y d) anteriores y hayan aprobado el examen parcial (utilizando, en su caso, el recuperatorio previsto), tendrán carácter de **alumno regular** y podrán acceder al examen final.

Quienes no hayan cumplimentado los requisitos para ser considerados alumnos regulares durante el cursado, podrán alcanzar esa condición aprobando un "examen integrador" de la totalidad de los contenidos desarrollados en el curso de la asignatura, sujeto a las condiciones establecidas en la Ordenanza 18/03 - CD. Este examen se rendirá en la fecha y horario previsto para el primer final inmediato poste-

rior al desarrollo de la asignatura. Tendrá carácter teórico práctico, pero para la mayor parte del enfoque práctico se dará la opción de recibir con anticipación los temas respectivos, los que debidamente elaborados y con las formalidades respectivas serán presentados en la misma fecha del examen final. Para ello deberán ponerse en contacto con la cátedra con una antelación de diez (10) días a la fecha de tal examen.

Quienes no hayan logrado la regularidad durante el cursado o aprobado el examen integrador, tendrán el carácter de **alumno libre**.

## 8. CONDICIONES DE APROBACIÓN

Para la aprobación de la asignatura se requiere un examen final con un puntaje no inferior a 60 %.

El examen del alumno Regular será teórico práctico, pudiendo desarrollarse, a criterio de la cátedra, en forma escrita u oral.

El examen del alumno Libre incluirá la realización de diversos trabajos prácticos, comparables a los desarrollados durante el cursado por los alumnos regulares. Algunos de esos trabajos podrán ser realizados previamente a rendir el examen final, para lo cual, los alumnos que aspiren a rendir la asignatura en calidad de libres tendrán que ponerse en contacto con no menos de treinta (30) días de anticipación al examen final, a fin de cumplimentar las aludidas actividades prácticas. El examen final de los alumnos libres será escrito y oral.

## 9. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE EXÁMENES ORALES

- Apropriación de conceptos y precisión en el lenguaje técnico
- Adecuada transferencia de los conocimientos y habilidades a casos de organizaciones reales.
- Demostrar aptitud para el análisis estructural, de procesos y sistemas.
- Demostrar aptitud para el uso de instrumentos metodológicos

## 10. PROGRAMA DE EXAMEN

En las oportunidades en que el examen final se desarrolle en forma oral, el contenido de la asignatura se dividirá en las siguientes unidades de evaluación (el primer número se refiere a la unidad respectiva del Programa Analítico; el segundo número se refiere al tema dentro de la referida unidad):

### Unidad de Evaluación N° 1:

5-1            5-6            3-2            4-5            1-1            6-3

### Unidad de Evaluación N° 2:

4-2            2-1            3-3            1-2            5-2            6-4

### Unidad de Evaluación N° 3:

5-3            2-2            3-1            1-3            4-3            6-3

<b>Unidad de Evaluación N° 4:</b>					
<b>4-6</b>	<b>2-3</b>	<b>3-2</b>	<b>4-4</b>	<b>5-4</b>	<b>6-2</b>
<b>Unidad de Evaluación N° 5:</b>					
<b>6-4</b>	<b>2-3</b>	<b>3-3</b>	<b>4-1</b>	<b>5-5</b>	<b>4-3</b>
<b>Unidad de Evaluación N° 6:</b>					
<b>1-3</b>	<b>2-1</b>	<b>3-2</b>	<b>4-2</b>	<b>5-7</b>	<b>4-3</b>
<b>Unidad de Evaluación N° 7:</b>					
<b>4-5</b>	<b>2-2</b>	<b>3-3</b>	<b>4-3</b>	<b>5-7</b>	<b>6-1</b>
<b>Unidad de Evaluación N° 8:</b>					
<b>6-3</b>	<b>2-3</b>	<b>3-1</b>	<b>4-3</b>	<b>5-6</b>	<b>1-3</b>