



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

## **Programa de Asignatura**

### **Carrera:**

Licenciatura en Administración

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

Ord 05/2017-CD y Ord 133/2017-CS

### **Espacio Curricular:**

4331 - Administración II / Obligatoria

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

Res. 2212024- CD

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

2025

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

NOUSSAN LETRY, Ramiro Luis

### **Jefes de Trabajos Prácticos:**

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

## Características

<b>Área</b>	<b>Periodo</b>	<b>Formato espacio curricular</b>	<b>Créditos</b>
Administración	Primer Cuatrimestre	Taller	6

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

<b>Horas clases teoría</b>	<b>Horas clases práctica</b>	<b>Subtotal horas clases</b>	<b>Horas de estudio</b>	<b>Horas de trabajo autónomo</b>	<b>Evaluaciones</b>	<b>Total horas asignatura</b>
20	40	60	67	59	6	192

## Contenidos

### **Fundamentos:**

La asignatura Administración II corresponde al área disciplinar de Administración, y dentro de ella, a Administración General, situación que implica en sí misma la construcción de la columna vertebral en la formación del futuro egresado en administración, sobre y desde la cual deberán construir el resto de las subáreas disciplinares del área Administración así como de las orientaciones del futuro profesional, sin olvidar la vinculación necesaria con el resto de áreas.

Por otro lado, forma parte del Ciclo de Formación Específica que implica el logro de las competencias necesarias para el desempeño profesional.

Se adopta el formato de taller de modo al de ofrecer a los estudiantes la oportunidad de adquirir las capacidades desde el lugar de actor y no de mero espectador de su propio aprendizaje, con proactividad, de modo tal de lograr una mayor integración de saberes posibilitando la producción de procesos, promoviendo de este modo la resolución de situaciones prácticas de la profesión, de modo tal de buscar acciones alternativas, tomar decisiones y producción de diversas soluciones para encarar una situación problemática.

En el armado del programa de la asignatura se ha tenido especial atención en la vinculación con la asignatura previa correspondiente al área y subárea, Administración I, en cuanto a la aplicación de las distintas etapas del proceso administrativo en función a la interrelación de los enfoques de la planificación en conjunción con el diseño organizacional y las funciones de dirección y control.

Por otra parte, el estudio de la evolución del pensamiento administrativo va más allá de un aprendizaje cronológico y con visión histórica de la administración, sino más bien en un aprendizaje dinámico, basado en la evolución actual de la administración con una mirada retrospectiva en cuanto a sus fundamentos, pero a la vez con una visión holística y prospectiva en cuanto al estado actual y futuro del campo de estudio de las organizaciones, enmarcado en un enfoque en sistemas y contingencias.

Vale la pena mencionar que en el armado del programa de la asignatura también se tiene en cuenta en especial la relación con las demás asignaturas del área de administración general, según el Plan de Estudios 2019.

Este enfoque de aprendizaje, teniendo en cuenta la ubicación de la asignatura en el plan de estudio y en un entorno de taller, fomentará la formación en competencias de los estudiantes, facilitando además el tránsito hacia su formación en los años finales de la carrera.

### EXPECTATIVAS DE LOGRO

Las expectativas de logro a alcanzar por medio del proceso de enseñanza-aprendizaje son las siguientes:

- Relacionar las perspectivas sobre la administración con las características de las entidades en contextos actuales.
- Desarrollar un proceso de planificación y control, según el tipo de planes y las técnicas adecuadas de control.
- Seleccionar la estructura adecuada para cada estrategia, cultura y contexto, aplicando técnicas de relevamiento y/o estructuración de organizaciones formales e informales.
- Identificar las interacciones humanas de la organización para seleccionar las técnicas adecuadas de conducción.

## **Contenidos Mínimos:**

La evolución del pensamiento administrativo desde los orígenes del estudio de la administración de entidades sociales: perspectivas, principios, vigencia; éxitos y fracasos de los modelos propuestos. Enfoques de planificación y desempeño organizacional. Modelos clásicos y contemporáneos de la organización. Funciones de la dirección; ejecutivo plural y órganos de dirección estratégica. Liderazgo virtual y equipos de trabajo. Tendencias modernas en la función control. Administración internacional.

## **Competencias Generales:**

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: EL ROL DEL ADMINISTRADOR EN INTERACCIÓN CON EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL

1. Rol del administrador. Competencias gerenciales.
2. La organización como sistema: interacción con el ambiente y el administrador. El proceso administrativo y su aplicación en la práctica de las organizaciones. Efectos del entorno global.
3. El espíritu emprendedor: competencias. Ética y responsabilidad social.
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, aplicación y vinculación de contenidos.

### UNIDAD II: EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

1. Los orígenes de la administración: antecedentes históricos. Evolución del pensamiento administrativo.
2. Enfoques de la administración: clásico, humanista, neoclásico, estructuralista, conductual, sistémico, de contingencias. Nuevos enfoques de la administración. Análisis puntual de autores destacados de los diversos enfoques.
3. Análisis crítico de los diversos enfoques: principios, vigencia, éxitos y fracasos de los modelos propuestos.
4. Nuevos enfoques e instrumentos del management: estrategia, gestión, cambio y aprendizaje. El

éxito empresarial sustentable.

5. Integración, aplicación y vinculación de contenidos.

### UNIDAD III: ENFOQUES DE LA PLANIFICACIÓN EN RELACIÓN AL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

1. Vinculación entre la planificación y el desempeño organizacional. Relación con el proceso administrativo.
2. Modelos clásicos y contemporáneos de la organización: aplicación de principios de administración con mirada retrospectiva y prospectiva.
3. Estrategia y estructura: diversos enfoques.
4. La organización formal e informal. Organigrama, cursograma, manuales administrativos y sociograma.
5. Integración, aplicación y vinculación de contenidos: la estructura organizacional y su relación con la planificación, dirección y control. Lo formal y lo informal en la estructura organizacional.

### UNIDAD IV: LAS INTERACCIONES HUMANAS Y LA CONDUCCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

1. La dirección y el comportamiento humano. Habilidades de dirección: Autoridad, jerarquía y dirección. Motivos por los cuales las personas obedecen.
2. Motivación, liderazgo y trabajo en equipo. El ejecutivo plural y órganos de dirección estratégica. Resolución de conflictos
3. Impacto de la virtualidad en la motivación y el liderazgo. El aprendizaje cooperativo aplicado a los equipos de trabajo. Curva de desempeño de un equipo de aprendizaje: el equipo de aprendizaje de alto rendimiento. Gestión de equipos virtuales. Nuevos modelos de trabajo en las organizaciones: impacto.
4. El proceso de comunicación en las organizaciones: habilidades para lograr una comunicación efectiva, negociación y resolución de conflictos: aspectos éticos. Coaching.
5. Integración, aplicación y vinculación de contenidos.

### UNIDAD V: EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN CONCORDANCIA CON SU CONTROL

1. Importancia de la función control. Visión de proceso.
2. Etapas del proceso de control: enfoques. Puntos críticos de control. Control preventivo y correctivo. Requisitos para realizar controles efectivos. Control de gestión. Tendencias modernas de la función control.
3. Integración, aplicación y vinculación del control con la planificación, organización y dirección en el proceso administrativo: vinculación entre APO, Tablero de control y Cuadro de Mando Integral. Indicadores de gestión.

### UNIDAD VI: ADMINISTRACIÓN INTERNACIONAL

1. Introducción a la Administración de empresas internacionales: naturaleza y propósito. Competencias involucradas: diferencias culturales. Corporaciones multinacionales. Alianzas entre países y bloques económicos. Diferencias entre occidente y oriente.
2. Integración, aplicación y vinculación con el desarrollo de competencias gerenciales, el proceso administrativo y la evolución de la teoría de la administración.

## Metodología

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

#### OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS PEDAGÓGICAS POR UNIDAD DE APRENDIZAJE

##### UNIDAD I

###### OBJETIVOS

- Conocer el rol del administrador en su desempeño profesional desde la perspectiva del estudiante de la Licenciatura en Administración.
- Reconocer la simbiosis organizacional en relación a un entorno cada vez más cambiante y complejo, teniendo en cuenta el rol del emprendedorismo en un contexto ético y responsable.
- Analizar, problematizar y distinguir el campo organizacional en Argentina, desde la óptica de las empresas familiares y pymes y otro tipo de organizaciones.

###### ESTRATEGIAS PEDAGÓGICAS

- Se pretende posicionar al estudiante en un rol crítico con respecto a su elección vocacional como futuro administrador, intentando que adopte un papel de actor y no de mero expectador, analizando la realidad organizacional. Para ello se implementarán diversas estrategias, tales como:
  - o De la lectura específica sobre los contenidos de la unidad, desde un punto de vista crítico se acompañará al estudiante por medio del diálogo y la reflexión con el objetivo de desarrollar su criticidad.
  - o Se prevé la visita al aula de un emprendedor, de un referente de algún sector determinado o bien de un egresado reciente para lograr la interacción con los estudiantes.
  - o Por intermedio del método de casos se prevé Incorporar el análisis de la línea de tiempo con respecto a los efectos a las variables del contexto en la viabilidad, supevivencia y sostenibilidad en el tiempo de una organización, con el análisis crítico del conocimiento del proceso administrativo en efectiva acción.

##### UNIDAD II

###### OBJETIVOS

- Conocer la evolución de la teoría general de la administración desde un punto de vista histórico pero a la vez crítico en cuanto a la influencia de las distintas escuelas de pensamiento.
- Lograr amalgamar las nuevas tendencias en administración con una mirada prospectiva pero teniendo en cuenta el origen de las mismas.

###### ESTRATEGIAS PEDAGÓGICAS

- Se pretende posicionar al estudiante en un análisis de la situación actual en cuanto a la evolución del pensamiento administrativo con una mirada hacia el futuro, pero sin desconocer, sino integrando las bases del mismo.
  - o A partir el uso de una línea de tiempo, se motivará al estudiante a identificar los diversos enfoques de la teoría de la administración, haciendo énfasis en la relación con la gestión actual de las organizaciones del siglo XXI.
  - o A través de una estrategia de role playing se pretende dramatizar algunos de los enfoques, de modo de lograr la internalización de ellos por parte de los estudiantes.
  - o Proponer la lectura de algunos escritos de autores representativos en la evolución del pensamiento administrativo.
  - o Ante un caso de estudio, y aplicando una estrategia de Phillips 66, propender a la solución del

mismo, con la aplicación de herramientas provenientes del estudio de las distintas teorías de la administración.

o Club de lectura a desarrollar por los estudiantes, teniendo en cuenta una obra que pueda servir de vínculo en la evolución histórica del pensamiento administrativo.

### UNIDAD III

#### OBJETIVOS

- Integrar, por medio del reconocimiento del Proceso Administrativo, la planificación y el desempeño organizacional, con una vinculación virtuosa con las estrategias a implementar por la organización en relación al diseño organizacional más adecuado para su desempeño.
- Analizar la estructura organizacional desde un punto de vista conceptual y aplicado con la interacción de herramientas que todo profesional en administración debe conocer y aplicar.
- Vincular de modo coherente e integral con conocimientos previos en cuanto al Proceso Administrativo.

#### ESTRATEGIAS PEDAGÓGICAS

□ Se pretende que el estudiante desarrolle la capacidad de integración de conceptos, herramientas y diversos enfoques, de modo tal de dar una respuesta en cuanto al diseño organizacional para lograr el funcionamiento más adecuado de la estructura en base a sus objetivos.

o Por medio de clases conceptuales, se pretende introducir al estudiante en el conocimiento del área del diseño organizacional, así como de las herramientas necesarias para llevar a cabo un diseño organizativo adecuado.

o Aplicar herramientas de gestión de administración para lograr su internalización, vinculando con temas desarrollados en las unidades anteriores y sirviendo de base para las siguientes.

o Relevamiento de una organización del medio, que puede ser una pyme o bien la correspondiente a un emprendedor, pudiendo vincular con la actividad metodológica planteada en la Unidad I.

o Lectura motivadora en base a temas relacionados con estrategia organizacional de modo que sirva para lograr la integración de los temas desarrollados en la unidad en particular, y en la asignatura en general.

### UNIDAD IV

#### OBJETIVOS

- Integrar, por medio del reconocimiento de la etapa de Dirección del Proceso Administrativo, el propio actuar organizacional, desde los distintos niveles jerárquicos, haciendo foco en las habilidades a desarrollar por un administrador, vinculando lo explicitado en la Unidad I.
- Lograr la acabada comprensión de la diferencia entre el accionar como grupos o equipos de trabajo, en contraposición al trabajo individual, teniendo en cuenta la vinculación con la motivación y el liderazgo, a la vez que con la jerarquía, promoviendo la relación con los contenidos de la unidad anterior.
- Interactuar de modo empático con el objetivo de lograr una buena comunicación que debiera reflejarse en procesos de negociación.

#### ESTRATEGIAS PEDAGÓGICAS

□ Se pretende que el estudiante desarrolle diversas capacidades con eje en el desarrollo de habilidades comunicacionales, vinculando diversas herramientas, tales como la motivación, liderazgo, el trabajo en grupo y en equipo y la negociación efectiva.

- o Por medio del diálogo con los estudiantes y de videos y películas, desde un análisis crítico, se pretende introducir al estudiante en el conocimiento del área bajo estudio en la presente unidad.
- o Club de video en el cual deberán realizar análisis de alguna película o bien proponer una representación a cargo de los estudiantes, para mostrar la vinculación de los diversos temas de modo crítico.
- o Lectura motivadora en base a temas relacionados que cuenten como eje la comunicación organizacional, que incluye de modo ineludible la comunicación interpersonal, con foco en el desarrollo de estas competencias.

## UNIDAD V

### OBJETIVOS

- Integrar los procesos de planificación y control, integrando ambas etapas de un modo tal que permita que no son compartimentos estancos.
- Integrar, desde el análisis del proceso de control, las etapas de un proceso y procedimiento administrativo, de modo de lograr dar una respuesta superadora con una visión desde la gestión de la organización en cuanto a una mirada de control.
- Explicitación de herramientas de planificación y control de modo armónico para lograr una visión integral.

### ESTRATEGIAS PEDAGÓGICAS

- Se pretende que el estudiante desarrolle una competencia a nivel gerencial en cuanto a la integración de las etapas de la planificación y control en una organización, de un modo efectivo.
- o Por medio de aplicaciones prácticas se propenderá a la correcta elaboración de objetivos, tanto desde una mirada de la planificación como de su seguimiento y control.
- o Generar actividades que vinculen diversas metodologías relacionadas con los temas de la unidad, tales como APO, Tablero de Control y Cuadro de Mando Integral, sin perder de vista la formulación de indicadores de gestión que sirvan para la dirección de la organización.
- o Visita de referentes o bien de especialistas en la temática que por medio de la transmisión de su experiencia puedan mostrar a los estudiantes la importancia de un trabajo integrado.
- o Lectura motivadora en base a temas relacionados que cuenten como eje los procesos de planificación y control.

## UNIDAD VI

### OBJETIVOS

- Introducir a los estudiantes en un enfoque global desde el punto de vista del análisis de las organizaciones, teniendo en cuenta las competencias a trabajar.
- Propender a la integración y vinculación con el enfoque en el desarrollo de competencias gerenciales en base al cual se enfoca la asignatura.
- Servir de base para el desarrollo de otras asignaturas relacionadas en el plan de estudios y en la formación del futuro profesional en administración.

### ESTRATEGIAS PEDAGÓGICAS

- Se pretende que el estudiante desarrolle una competencia a nivel gerencial con una mirada global, ampliando su horizonte profesional.
- o Por medio de la lectura de casos que muestren el accionar de organizaciones a nivel global, se pretende ahondar en la competencia referida a la interculturalidad.
- o Visita de algún referente o reciente egresado que haya vivido la experiencia de trabajar en un

ambiente internacional.

**Carga Horaria por unidad de aprendizaje:**

<b>Unidad</b>	<b>Horas teóricas</b>	<b>Horas de trabajos prácticos</b>	<b>Horas de actividades de formación práctica</b>	<b>Horas de estudio</b>	<b>Horas de trabajo autónomo</b>	<b>Evaluaciones</b>
I	2	2	2	6	6	0
II	3	2	3	10	8	0
III	5	6	5	18	16	0
IV	4	4	4	14	12	0
V	4	4	4	14	12	0
VI	2	2	2	5	5	0
Primer Parcial	0	0	0	0	0	2
Segundo Parcial	0	0	0	0	0	2
Recuperatorio	0	0	0	0	0	2

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

UNIDAD I

- Análisis de Caso: Sobrevivir en un mundo turbulento.
- Informe: Interrogantes y oportunidades de los pequeños empresarios.
- Visita de referente o especialista del sector.
- Lectura: Aprender a pensar.
- Lectura: El método de casos.

UNIDAD II

- Actividad: Línea histórica de pensadores y enfoques en el marco de la Teoría General de la Administración.
- Dramatización acerca de distintas teorías administrativas: role playing: La administración a través del tiempo.
- Lectura de aportes de referentes de la teoría de la administración.
- Análisis de caso: Resolviendo un conflicto con mirada prospectiva y base retrospectiva: Philips 66.
- Club de Lectura: presentación de ensayo y debate.

UNIDAD III

- Actividad Práctica sobre aplicación de herramientas para comprender el entorno organizacional.
- Actividad Práctica sobre uso de herramientas: Organigramas.
- Actividad Práctica sobre uso de herramientas: Cursogramas.
- Actividad Práctica sobre uso de herramientas: Sociograma.
- Análisis de caso: Resolviendo la estructura en relación con la estrategia.
- Lectura: Análisis y aplicación de estrategias

## UNIDAD IV

- Club de Lectura: presentación de ensayo y debate.
- Club de video: presentación y análisis.
- Análisis de Caso: Aplicación de la comunicación en conjunción con la motivación y el rol del líder para resolver un conflicto
- Lectura: enfoques particulares de motivación y liderazgo

## UNIDAD V

- Lectura: El planteo de objetivos
- Lectura: Cómo elaborar la visión
- Actividad Práctica: Elaboración de objetivos en una organización: aplicación de APO.
- Actividad Práctica: Elaboración de un Tablero de control en base a la elaboración de objetivos.
- Visita de referente o especialista del sector.

## UNIDAD VI

- Lectura: las organizaciones a nivel global.
- Lectura: la organización virtual.
- Análisis de Caso: Las diferencias interculturales a la hora de negociar a nivel internacional.
- Visita de referente o especialista del sector.

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

BALLVÉ, Alberto, Tablero de control. La revolución de la información en el siglo XXI, Granica 2023.

BERTAGNINI, Armando, Management. Cómo entenderlo, aplicarlo y aprenderlo, Buenos Aires, Pearson, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, 8ª ed., México, McGraw Hill, 2014.

DAFT, Richard, Administración. Transformación digital y aplicaciones para América Latina, Cengage, 2023.

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, 11ª ed., México, McGraw Hill, 2005.

DE LUCA, Roberto y LAZZATI, Santiago, Gestión estratégica. En los distintos niveles de la organización, Buenos Aires, Granica, 2018.

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.

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

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

GILLI, Juan José, Claves de la estructura organizacional, Buenos Aires, Editorial Granica, 2017.

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.

HELLRIEGEL, Don, JACKSON, Susan, SLOCUM, John y FRANKLIN, Enrique, Administración: un enfoque basado en competencias, 12ª ed., México, Cengage, 2017.

HELLRIEGEL, Don, JACKSON, Susan y SLOCUM, John, Administración: un enfoque basado en competencias, México, Cengage, 2021.

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, 10ª Ed., México, Mc Graw Hill, 2019.

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

LAZZATI, Santiago, CASTRONOVO, Mercedes y TAILHADE, Matías, Competencias, cambio y coaching, Buenos Aires, Editorial Granica, 2015.

LAZZATI, Santiago y TAILHADE, Matías, Liderazgo gerencial, Buenos Aires, Editorial Granica, 2019.

LOUFFAT, Enrique, Administración: fundamentos del proceso administrativo, 4ª ed., CABA, Cengage, 2015.

LOUFFAT, Enrique, Administración de equipos humanos, Buenos Aires, Cengage, 2017.

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

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

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.

PANELLAS, Marcel, Las decisiones estratégicas. Los 30 modelos más útiles, Buenos Aires, Conecta, 2015.

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

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

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresas, 6ª ed., México, Cengage, 2017.

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.

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.

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

VOLPENTESTA, Jorge, Organizaciones, procedimientos y estructuras, 3ª ed., Buenos Aires, Buyatti, 2015.

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

WILLIAMS, Chuck, ADMON. Administración, 5ª ed., México, Cengage Learning, 2013.

Revistas y publicaciones actuales y tradicionales sobre management y nuevas modalidades de trabajo en las organizaciones.

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

La metodología del proceso de enseñanza aprendizaje es de carácter de taller con una dinámica altamente participativa, de acuerdo a las pautas establecidas en el régimen académico y en especial en el Plan de Estudios 2019 vigente en la Facultad de Ciencias Económicas, en un marco de desarrollo de competencias.

Los instrumentos pedagógicos empleados se basan en clases en las cuales no se abordará desde una

disociación entre teoría y práctica, sino todo lo contrario: se plantearán las diversas temáticas teniendo 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 o por medio de un informe profesional. El último punto de cada unidad temática tiene el carácter una integración específica de cada tema con los demás contenidos de la asignatura, en un marco de aprendizaje espiralado y de complejidad creciente.

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 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 y a presentar al momento del examen final.

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, videos de la cátedra, videos específicos sobre algunas temáticas, así como lecturas, artículos y películas. El material se encontrará disponible en la plataforma moodle de la cátedra. 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 la participación activa, armoniosa y constructiva 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 organizacional y 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 estudiante, pero a la vez, significativo para el docente en su labor de mediador pedagógico.

Se prevé la organización de Encuentros con académicos, expertos, referentes o empresarios sobre temas de actualidad vinculados al desarrollo de la asignatura. Así también, los estudiantes podrán 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. En este caso se podrá trabajar con películas o documentales.

Para el cursado 2025 se prevé un cursado presencial, sin desconocer el amplio panorama que ha

brindado la virtualidad, para lo cual se ha previsto desarrollar algunas actividades de modo no presencial y hasta un máximo de un 25%, mediadas adecuadamente.

Se prevé realizar actividades de articulación vertical con las asignaturas del área de administración general. Por otra parte, también se plantean acuerdos de articulación horizontal con las asignaturas Comercialización II, Matemática Financiera, Derecho Público II e Inglés III, en base a la Microprogramación solicitada desde la Dirección de la carrera, cuyo nudo focal será un caso real.

### **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 habituales de la asignatura. Este porcentaje también deberá observarse en cuanto a las clases especiales, visitas de referentes, club de lectura y de video, debiendo aprobar las actividades prácticas obligatorias a los efectos de la regularidad .

Como criterio general de trabajo y de evaluación durante el cursado se prevé el trabajo en equipo, tanto a los efectos de la regularidad durante el cursado o en la instancia del examen integrador.

Las evaluaciones de proceso podrán ser escritas, orales, en plataforma econet (con presencialidad del estudiante) o de carácter híbrido: escrito papel y plataforma econet (con presencialidad del estudiante). De ser necesario, y en función a adaptaciones que se deban realizar durante el cursado ante diversas eventualidades se prevé que algunas temáticas especiales deban ser evaluadas en la instancia del examen final, por medio de una evaluación habilitante al examen final oral. El formato para la muestra de exámenes de proceso será establecida por la cátedra, que establecerá día y horario a tal fin.

La sustitución de identidad en cualquier instancia, el plagio desde Internet u otro material, la copia o consulta de apuntes, textos o utilización de herramientas informáticas o de IA durante un examen, intercambio de información en las evaluaciones y exámenes, o cualquier otra acción dolosa, implicará la eliminación de la inscripción en la asignatura, además de las sanciones que correspondan al régimen disciplinario vigente.

De acuerdo con lo determinado en la Ordenanza Nº 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 la totalidad de las clases de la asignatura, porcentaje que deberá observarse especialmente con respecto a las clases especiales, visitas de referentes, club de lectura y de video, debiendo ser aprobadas las actividades prácticas de taller a los efectos de la regularidad.

### **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.

Para la instancia del Examen Final, el estudiante regular deberá presentar un Trabajo Práctico Integrador que deberá realizarse en los equipos conformados y ser entregado a la cátedra con la antelación prevista por la institución para la inscripción /baja a la fecha del examen final, teniendo en cuenta el cierre de inscripción a examen según lo dispuesto por el Anexo a la Res. N° 191/2020 emitida por la FCE-UNCuyo.

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 escrita 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.