



**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:**

4338 - Metodología de Decisión / Obligatoria

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

Res. 84/2024- CD

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

2024

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

LINARES, María Verónica

### **Profesores Adjuntos:**

LAZZARO, Natalia Soledad

PUEBLA, Patricia Liliana

### **Jefes de Trabajos Prácticos:**

LAZZARO, Natalia Soledad

## Características

<b>Área</b>	<b>Periodo</b>	<b>Formato espacio curricular</b>	<b>Créditos</b>
Administración	Segundo Cuatrimestre	Teórico-Aplicado	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>
30	30	60	70	40	22	192

### **Espacios curriculares correlativos**

Estadística I ,

# **Contenidos**

## **Fundamentos:**

### **Contenidos Mínimos:**

El decisor como sujeto. La racionalidad, la subjetividad y la universalidad como modificadora de su contexto. Decisiones estructuradas y no estructuradas. El valor de la información. El proceso de decisión. Evaluación de las situaciones de decisión: sesgos y prejuicios. Identificación del problema y estructuración. Planteo de alternativas y creatividad. Análisis de alternativas en función de costos y beneficios asociados. La incertidumbre y el riesgo. Formas de valoración. La implementación de la decisión. Ética en las decisiones gerenciales. Decisiones grupales.

### **Competencias Generales:**

Detectar y analizar situaciones problemáticas del campo profesional a fin de elaborar y proponer alternativas de solución  
Buscar, seleccionar, evaluar y utilizar la información actualizada y pertinente para la toma de decisiones en el campo profesional  
Plantearse preguntas para la investigación, el pensamiento lógico y analítico, el razonamiento y el análisis crítico  
Tomar decisiones y realizar una gestión eficaz del tiempo  
Asignar prioridades y trabajar en entornos de alta exigencia con la finalidad de brindar respuestas oportunas y de calidad  
Capacidad crítica y autocrítica  
Capacidad de aprendizaje autónomo  
Capacidad para encontrar nuevas ideas y soluciones  
Capacidad para trabajar con iniciativa y espíritu emprendedor  
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 negociar soluciones y acuerdos aceptables en situaciones profesionales  
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 tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos (humanos y materiales) a partir del análisis de los sistemas de información (internos-externos)  
Capacidad para orientar la organización a la creación de valor a partir de modelos de valoración y riesgo que sean de alto impacto en las decisiones empresariales, teniendo en cuenta los aspectos éticos y culturales del medio en el cual desarrolla su gestión

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

UNIDAD I: LAS DECISIONES EN LA ADMINISTRACIÓN.

1. Las organizaciones, sus problemas y la necesidad de gerenciamiento.
  - 1.1. La toma de decisiones como resolución de problemas en la función gerencial.
  - 1.2. Ámbitos de decisión. Decisiones en finanzas, comercialización, personal, economía, producción, gestión de la calidad, sistemas de información, etc. Relación con la planificación.
2. La gerencia real como ámbito decisional.

- 2.1. Validez de la psicología en la gerencia real.
- 2.2. Racionalidad limitada en la toma de decisiones.
- 2.3. Percepción y Memoria
- 2.4. Sesgos individuales en la toma de decisiones
3. Estilos gerenciales y decisiones.
4. La información.
  - 4.1. El valor de la información en la resolución de problemas.
  - 4.2. Utilidad de la información. Cantidad y calidad de la información adicional.
  - 4.3. La investigación
    - 4.3.1. Relevamiento de información: metodología de búsqueda, fuentes, procesamiento
    - 4.3.2. Dato, información y conocimiento. Data management: herramientas de análisis y presentación de información.

## UNIDAD II: LA METODOLOGÍA DE DECISIONES.

1. Una metodología para la toma de decisiones.
  - 1.1. Decisión y método científico.
  - 1.2. El método heurístico en la toma de decisiones.
  - 1.3. Distintos enfoques metodológicos para la toma de decisiones.
  - 1.4. Función y característica de la decisión.
  - 1.5. Aportes de otras teorías a la Teoría de la Decisión.
2. La visión del método de decisiones.
3. La metodología de decisión. La Matriz de decisión. Espacios y ciclos.
  - 3.1. El espacio del problema.
  - 3.2. El espacio de la solución.
  - 3.3. El espacio de la implementación

## UNIDAD III: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

1. Problema: concepto y tipos.
  - 1.1. Identificación del problema de decisión.
  - 1.2. Análisis de la situación problemática.
  - 1.3. Identificación de la situación actual.
  - 1.4. Variables causales controlables e incontrolables.
  - 1.5. Predisposiciones frente al problema.
  - 1.6. Juicios de valor y juicios de hecho.
  - 1.7. Las perspectivas del problema: limitadora y creativa.
2. Fijación de un objetivo.
  - 1.1. Identificación de la situación deseada.
  - 1.2. Objetivos generales y parciales en la toma de decisiones.
  - 1.3. Revisión permanente de los objetivos.

## UNIDAD IV: ESTRUCTURACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

1. Estructuración del problema. Causas.
  - 2.1. Características de la estructuración del problema.
  - 2.2. Causa y efecto.
2. Representación de la estructura del problema.
  - 2.1. Mapas conceptuales.
  - 2.2. Árboles de decisión.
3. Valoración de los atributos del problema.

4. Proposición del problema a través de sus causas.

#### UNIDAD V: DECISIONES GRUPALES:

1. Decisión individual y decisión grupal.
2. La intersubjetividad en la aprehensión de la realidad.
3. Grupos y equipos: similitudes y diferencias.
4. Razones para decidir en equipo.
5. Desventajas o inconvenientes de las decisiones grupales o en equipo.
6. Tipos de decisiones que se toman en equipo. Análisis de la oportunidad y conveniencia de una decisión en grupal.
7. Métodos de decisión grupal.
  - 7.1. La votación simple.
  - 7.2. La votación aprobatoria.
  - 7.3. La suma de rangos.
  - 7.4. La desviación mínima.
  - 7.5. La valoración y ponderación de alternativas.
8. Técnicas para mejorar la toma de decisiones grupales.
  - 8.1. La Técnica del Grupo Nominal.
  - 8.2. La Técnica Delphi.
  - 8.3. Reuniones electrónicas.

#### UNIDAD VI: CREATIVIDAD EN LAS DECISIONES.

1. La necesidad de ser creativos en la toma de decisiones.
2. El concepto de creatividad.
  - 2.1. Tipos de creatividad.
  - 2.2. Proceso creativo.
3. Barreras a la creatividad.
4. Elementos facilitadores de la creatividad.
5. Herramientas para fomentar la creatividad.
  - 5.1. Técnicas de generación de ideas y de análisis creativo. Combinación.
  - 5.2. Métodos.

#### UNIDAD VII: GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS.

1. Alternativa: concepto.
2. Su función en la resolución de problemas.
3. Definición de las alternativas a evaluar.
4. Relación entre el espacio del problema y el de la solución: Cálculo del coeficiente "t".

#### UNIDAD VIII: EVALUACIÓN y SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS.

1. El valor de la norma para evaluar las alternativas de solución.
2. La unidad de medida de la norma.
  - 2.1. La medida del beneficio-costos.
  - 2.2. Fundamentación del beneficio-costos como base normativa.
3. Teoría del valor esperado.
  - 3.1. Cálculo del valor esperado.
4. El escenario futuro de la decisión.
  - 4.1. Incertidumbre.
  - 4.2. El riesgo.

- 4.2.1 Actitudes frente al riesgo.
- 4.3 Concepto y formación de escenarios. Matriz de impacto cruzado.
- 4.4 La asignación de probabilidades subjetivas.
- 5. La selección de alternativas de solución. Criterios. Procedimiento.

## UNIDAD IX: LA IMPLEMENTACIÓN DE LA DECISIÓN. ETICA EN LAS DECISIONES GERENCIALES

- 1. Ética en las decisiones gerenciales.
  - 1.1 Concepto de ética.
  - 1.2 El rol y la responsabilidad de los gerentes en el Desarrollo Humano.
  - 1.3 Dilemas éticos en las decisiones.
  - 1.4 Responsabilidad Social Empresaria.
  - 1.5 Valores éticos y conciencia social.
- 2. La implementación de las decisiones: El espacio decisional de la acción.
- 3. Impactos en la implementación de la decisión.
- 4. Las decisiones y el cambio en las organizaciones.
  - 4.1 Barreras organizacionales, grupales e individuales a la implementación de la decisión.
- 5. ¿Por qué una decisión puede fracasar?
- 6. Habilidades gerenciales del implementador de la decisión.
- 7. Inteligencia emocional y su valor en la implementación de decisiones.
  - 7.1 Competencias emocionales necesarias para la implementación de decisiones.
  - 7.2 Optimismo y locus de control del gerente.
- 8. El valor de la intuición.
  - 8.1. Concepto.
  - 8.2. Lo intuitivo y lo instintivo.
  - 8.3. Como darle carácter formal a la intuición.

## **Metodología**

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

#### METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE.

- Clases teórico-prácticas dialogadas donde se expondrán los marcos conceptuales de los contenidos de cada unidad.
- Clases prácticas desarrolladas en paralelo a las clases teórico-prácticas donde se aplicarán a casos concretos los marcos conceptuales impartidos.
- Ambas modalidades de clases se complementan con la bibliografía indicada en el programa y guía de trabajos prácticos sobre la base de análisis de casos.

#### METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DURANTE EL CURSADO.

La metodología de decisión aplicada correctamente asegura “una mejor decisión” calificando a los procedimientos, y no a sus resultados (no por su éxito). La temática de decisión implica necesariamente, la aplicación a la práctica, constante, sistemática y regular en todos los temas que la componen. La transmisión del conocimiento no puede efectuarse en el marco de la definición teórica, sin su correlato en la vida diaria, ya sea de las organizaciones o del decisor individual. Es por esta razón que los métodos de evaluación se basarán principalmente en poder apreciar la correcta aplicación de la metodología a casos particulares, haciendo foco en el proceso y no en el resultado. El dominio de los distintos conceptos teóricos impartidos es indispensable para una correcta aplicación práctica.

La asignatura será PROMOCIONAL.

El régimen de evaluación prevé las siguientes instancias:

- Elaboración y presentación de un trabajo práctico grupal (Ver punto G. 1).
- Dos exámenes parciales y/o recuperatorio y examen final. Para el caso de todos los exámenes, los mismos serán teórico-prácticos.
- Un examen integrador de la materia, para quienes no hayan logrado la regularidad prevista.

Para lograr la PROMOCIONALIDAD los estudiantes deben aprobar con al menos el 80% el Trabajo Práctico grupal y los dos exámenes parciales y/o recuperatorio.

En caso de que el estudiante deba rendir el examen Integrador NO podrá alcanzar la Promocionalidad.

En caso de aprobar los exámenes parciales /recuperatorio/ integrador con menos del 80% quedarán en condición de alumno REGULAR y deberán rendir el examen final definido por la catedra.

Las fechas para las evaluaciones parciales y sus recuperatorios serán las especificadas en la Programación Anual Académica de Grado de la Facultad.

Trabajo práctico integrativo grupal.

El régimen de evaluación durante el cursado será en forma continua. Para ello se formarán grupos que no superen los cinco (5) integrantes. Las actividades grupales quedarán sometidas al siguiente régimen de carácter obligatorio:

- a. Elaboración de un trabajo práctico dividido en partes, con presentaciones parciales de

seguimiento, basado en un tema. Estos aspectos serán informados por la cátedra el primer día de clases.

b. El puntaje necesario para aprobar el trabajo práctico es de 60%, lo que equivale a 6 (seis). El puntaje necesario para aprobar y lograr la Promocionalidad es del 80%, lo que equivale a 8 (ocho).

c. Los criterios que se tendrán en cuenta para la evaluación del trabajo práctico son:

- Presentación general del trabajo (existencia de carátulas identificadoras, índice de contenidos, orden y prolijidad, creatividad).
- Pertinencia y utilidad de los distintos métodos y herramientas utilizados, tanto para el relevamiento y análisis de la información, la generación de alternativas, la evaluación de las mismas y las decisiones grupales.
- La correcta aplicación de las metodologías vistas en clase para el desarrollo de este trabajo.
- La calidad (pertinencia, coherencia, integralidad, cumplimiento con los requerimientos efectuados) de las respuestas dadas.
- La coherencia en el razonamiento aplicado para el desarrollo de todos los puntos.
- Explicación de los procedimientos seguidos al utilizar distintas técnicas.
- Selección de alternativa y justificación de dicha elección.
- Propuesta de un plan de implementación. Posibles problemas tenidos en cuenta y forma de abordaje.
- Calidad de la presentación oral del trabajo: utilización del tiempo, apoyo visual, creatividad de la propuesta, distribución de tareas en el equipo, habilidades comunicacionales, calidad de las respuestas a las preguntas efectuadas. La exposición oral prevé también la respuesta con solvencia a preguntas que hiciera la cátedra sobre distintos contenidos impartidos durante el dictado de la materia.
- Asistencia a la exposición oral de los trabajos grupales.

Las formas de regularizar la materia se encuentra la especificada por el art. 12 de la Ord. 18/2003-CD modificado Ord 2/2016- CD (Integrador en el turno inmediato siguiente al cursado)

### **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>
	30	20	10	70	40	22

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

UNIDAD I: LAS DECISIONES EN LA ADMINISTRACIÓN.

1. Las organizaciones, sus problemas y la necesidad de gerenciamiento.
  - 1.1. La toma de decisiones como resolución de problemas en la función gerencial.
  - 1.2. Ámbitos de decisión. Decisiones en finanzas, comercialización, personal, economía, producción, gestión de la calidad, sistemas de información, etc. Relación con la planificación.
2. La gerencia real como ámbito decisional.
  - 2.1. Validez de la psicología en la gerencia real.
  - 2.2. Racionalidad limitada en la toma de decisiones.
  - 2.3. Percepción y Memoria
  - 2.4. Sesgos individuales en la toma de decisiones
3. Estilos gerenciales y decisiones.



4. La información.
- 4.1. El valor de la información en la resolución de problemas.
- 4.2. Utilidad de la información. Cantidad y calidad de la información adicional.
- 4.3. La investigación
- 4.3.1. Relevamiento de información: metodología de búsqueda, fuentes, procesamiento
- 4.3.2. Dato, información y conocimiento. Data management: herramientas de análisis y presentación de información.

#### UNIDAD II: LA METODOLOGÍA DE DECISIONES.

1. Una metodología para la toma de decisiones.
- 1.1. Decisión y método científico.
- 1.2. El método heurístico en la toma de decisiones.
- 1.3. Distintos enfoques metodológicos para la toma de decisiones.
- 1.4. Función y característica de la decisión.
- 1.5. Aportes de otras teorías a la Teoría de la Decisión.
2. La visión del método de decisiones.
3. La metodología de decisión. La Matriz de decisión. Espacios y ciclos.
- 3.1. El espacio del problema.
- 3.2. El espacio de la solución.
- 3.3. El espacio de la implementación

#### UNIDAD III: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

1. Problema: concepto y tipos.
- 1.1. Identificación del problema de decisión.
- 1.2. Análisis de la situación problemática.
- 1.3. Identificación de la situación actual.
- 1.4. Variables causales controlables e incontrolables.
- 1.5. Predisposiciones frente al problema.
- 1.6. Juicios de valor y juicios de hecho.
- 1.7. Las perspectivas del problema: limitadora y creativa.
2. Fijación de un objetivo.
- 1.1. Identificación de la situación deseada.
- 1.2. Objetivos generales y parciales en la toma de decisiones.
- 1.3. Revisión permanente de los objetivos.

#### UNIDAD IV: ESTRUCTURACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

1. Estructuración del problema. Causas.
- 2.1. Características de la estructuración del problema.
- 2.2. Causa y efecto.
2. Representación de la estructura del problema.
- 2.1. Mapas conceptuales.
- 2.2. Árboles de decisión.
3. Valoración de los atributos del problema.
4. Proposición del problema a través de sus causas.

#### UNIDAD V: DECISIONES GRUPALES:

1. Decisión individual y decisión grupal.

2. La intersubjetividad en la aprehensión de la realidad.
3. Grupos y equipos: similitudes y diferencias.
4. Razones para decidir en equipo.
5. Desventajas o inconvenientes de las decisiones grupales o en equipo.
6. Tipos de decisiones que se toman en equipo. Análisis de la oportunidad y conveniencia de una decisión en grupal.
7. Métodos de decisión grupal.
  - 7.1. La votación simple.
  - 7.2. La votación aprobatoria.
  - 7.3. La suma de rangos.
  - 7.4. La desviación mínima.
  - 7.5. La valoración y ponderación de alternativas.
8. Técnicas para mejorar la toma de decisiones grupales.
  - 8.1. La Técnica del Grupo Nominal.
  - 8.2. La Técnica Delphi.
  - 8.3. Reuniones electrónicas.

#### UNIDAD VI: CREATIVIDAD EN LAS DECISIONES.

1. La necesidad de ser creativos en la toma de decisiones.
2. El concepto de creatividad.
  - 2.1. Tipos de creatividad.
  - 2.2. Proceso creativo.
3. Barreras a la creatividad.
4. Elementos facilitadores de la creatividad.
5. Herramientas para fomentar la creatividad.
  - 5.1. Técnicas de generación de ideas y de análisis creativo. Combinación.
  - 5.2. Métodos.

#### UNIDAD VII: GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS.

1. Alternativa: concepto.
2. Su función en la resolución de problemas.
3. Definición de las alternativas a evaluar.
4. Relación entre el espacio del problema y el de la solución: Cálculo del coeficiente "t".

#### UNIDAD VIII: EVALUACIÓN y SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS.

1. El valor de la norma para evaluar las alternativas de solución.
2. La unidad de medida de la norma.
  - 2.1 La medida del beneficio-costos.
  - 2.2 Fundamentación del beneficio-costos como base normativa.
3. Teoría del valor esperado.
  - 3.1 Cálculo del valor esperado.
4. El escenario futuro de la decisión.
  - 4.1 Incertidumbre.
  - 4.2 El riesgo.
    - 4.2.1 Actitudes frente al riesgo.
- 4.3 Concepto y formación de escenarios. Matriz de impacto cruzado.
- 4.4 La asignación de probabilidades subjetivas.
5. La selección de alternativas de solución. Criterios. Procedimiento.

## UNIDAD IX: LA IMPLEMENTACIÓN DE LA DECISIÓN. ETICA EN LAS DECISIONES GERENCIALES

1. Ética en las decisiones gerenciales.
  - 1.1 Concepto de ética.
  - 1.2 El rol y la responsabilidad de los gerentes en el Desarrollo Humano.
  - 1.3 Dilemas éticos en las decisiones.
  - 1.4 Responsabilidad Social Empresaria.
  - 1.5 Valores éticos y conciencia social.
2. La implementación de las decisiones: El espacio decisional de la acción.
3. Impactos en la implementación de la decisión.
4. Las decisiones y el cambio en las organizaciones.
  - 4.1 Barreras organizacionales, grupales e individuales a la implementación de la decisión.
5. ¿Por qué una decisión puede fracasar?
6. Habilidades gerenciales del implementador de la decisión.
7. Inteligencia emocional y su valor en la implementación de decisiones.
  - 7.1 Competencias emocionales necesarias para la implementación de decisiones.
  - 7.2 Optimismo y locus de control del gerente.
8. El valor de la intuición.
  - 8.1. Concepto.
  - 8.2. Lo intuitivo y lo instintivo.
  - 8.3. Como darle carácter formal a la intuición.

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

Bibliografía (Obligatoria y Complementaria):

#### UNIDAD I

Bibliografía Obligatoria:

- Linares de Gullé, Ma. Verónica; Puebla, Patricia y Lázzaro, Natalia; Cuadernillo de lecturas obligatorias, Econet, Mendoza, actualizado 2023.
- Ocaña Hugo R. y Linares de Gullé Ma. Verónica, La Toma de Decisiones en la Gerencia Estratégica, Inca Editorial, Mendoza, 2001, versión revisada y actualizada en 2018 con la colaboración de Patricia Puebla y Natalia Lazzaro, capítulo 1.
- Jones, Herbert, Ciencia de los datos: La guía definitiva sobre análisis de datos, minería de datos, almacenamiento de datos, visualización de datos, Big Data para empresas y aprendizaje automático para principiantes, Amazon, 2019
- Puebla, Patricia, "Estilos Gerenciales y su influencia en la toma de decisiones. Análisis de un caso real.", Jornadas de Ciencias Económicas 2004, FCE, UNCuyo, 2004.
- Bonatti, Patricia, Teoría de la decisión, Pearson, 2014, Capítulo 1.
- Linares de Gullé, María Verónica, Las decisiones y las organizaciones, material de estudio publicado en Econet, <http://moodle.fce.uncu.edu.ar>, actualizado 2018.
- Puebla, Patricia; El valor de la información en las decisiones, documento elaborado y publicado en Econet, <http://moodle.fce.uncu.edu.ar>.- Actualizado y reeditado por Verónica Linares- 2023
- Goldratt, Eliyahu y Goldratt, Efrat, La decisión, cómo elegir la mejor opción, Edición revisada, 2014
- Bachrach, Estanislao; Ágilmente. Aprende cómo funciona tu cerebro para potenciar tu creatividad y vivir mejor, Sudamericana, edición 17, 2014, capítulo 4
- Manes, Facundo, Usar el cerebro, Editorial Planeta, 2014, 368 pág.

## Bibliografía complementaria.

- Brusco, Luis Ignacio, Toma de decisiones y las ciencias del comportamiento, Editorial EUDEBA, 2024, 200 pág.
- Bachrach, Estanislao; En el Limbo. Aprende a manejar tus emociones, Sudamericana, edición, 2020.
- Kanheman, Daniel, Pensar rápido, pensar despacio, Editorial Debate, 2012.
- Punset, Eduardo, Viaje a las emociones, Editorial Destino, 2010.
- Punset, Eduardo, Viaje al optimismo, Editorial Destino, 2011
- Manes, Facundo, El cerebro del futuro, Editorial Planeta, 2018, 480 pág.
- Manes, Facundo, Ser humanos, Editorial Planeta, 2021, 560 pág.
- Galdos, Gonzalo, Toma de decisiones (2da Edición- Edición en español), 2016- 140 pág.
- Michael E. Porter y Mark R. Kramer, La Creación de Valor Compartido, Harvard Business Review, Enero- Febrero 2011.

## UNIDAD II:

### Bibliografía obligatoria:

- Linares de Gullé, Ma. Verónica; Puebla, Patricia y Lazzaro, Natalia; Cuadernillo de lecturas obligatorias, Econet, Mendoza, actualizado 2023
- Ocaña Hugo R. y Linares de Gullé Ma. Verónica, La Toma de Decisiones en la Gerencia Estratégica, Inca Editorial, Mendoza, 2001, versión revisada y actualizada en 2018 con la colaboración de Patricia Puebla y Natalia Lazzaro., cap. 1.
- Bonatti, Patricia, Teoría de la decisión, Pearson, 2014, Capitulo 1, 3 y 4.

### Bibliografía complementaria:

- Spíndola Castro José Luis, Análisis de problemas y toma de decisiones, Pearson, México, 3ra Edición 2013.
- Lazzatti Santiago, El proceso decisorio, Macchi, Buenos Aires, 2001. Capítulo 2.
- Levine, Uri, Enamórate del problema no de la solución; Editorial Paidós empresa, 2023
- De Bono, Edwards, EL pensamiento práctico, Editorial PAIDÁS, 2016
- Goldratt, Eliyahu y Goldratt, Efrat, La decisión, cómo elegir la mejor opción, Edición revisada, 2014

## UNIDAD III y IV:

### Bibliografía obligatoria:

- Linares de Gullé, Ma. Verónica; Puebla, Patricia y Lazzaro, Natalia; Cuadernillo de lecturas obligatorias, Econet, Mendoza, actualizado 2023
- Ocaña Hugo R. y Linares de Gullé Ma. Verónica, La Toma de Decisiones en la Gerencia Estratégica, Inca Editorial, Mendoza, 2001, versión revisada y actualizada en 2018 con la colaboración de Patricia Puebla y Natalia Lazzaro.,. cap. 2 y 3.
- Bonatti, Patricia, Teoría de la decisión, Pearson, 2014, Capitulo 5
- Linares,V.,y Lázzaro N., Metodología de decisión: aplicación en casos prácticos, 2023.
- Goldratt, Eliyahu y Goldratt, Efrat, La decisión, 2° edición, 2012

### Bibliografía complementaria:

- Amaya, Jairo Toma de decisiones gerenciales- Métodos cuantitativos para la administración, Editorial ECOE, 2da Edición, 2010.

#### UNIDAD V:

##### Bibliografía obligatoria:

- Linares de Gullé, Ma. Verónica; Puebla, Patricia y Lazzaro, Natalia; Cuadernillo de lecturas obligatorias, Econet, Mendoza, actualizado 2023
- Ocaña Hugo R. y Linares de Gullé Ma. Verónica, La Toma de Decisiones en la Gerencia Estratégica, Inca Editorial, Mendoza, 2001, versión revisada y actualizada en 2018 con la colaboración de Patricia Puebla y Natalia Lazzaro., cap. 9.
- Bonatti, Patricia, Teoría de la decisión, Pearson, 2014, Capitulo 11

##### Bibliografía complementaria:

- Lazzati, S., El aporte humano en la empresa, Ediciones Macchi, Buenos Aries, 1999. Capítulo 4.
- Lazzati, S. La toma de decisiones-Principios, procesos y aplicaciones, Ediciones Granica, 2013
- Brusco, Luis Ignacio, Toma de decisiones y las ciencias del comportamiento, Editorial EUDEBA, 2024, 200 pág.
- Chiavenato, Idalberto, Comportamiento Organizacional - dinámica del éxito de las organizaciones 4/ed.- 2022
- Lazzati, S., El pensamiento crítico- Teoría, práctica y competencias que plantea el mundo laboral actual, Ediciones Granica,2023.

#### UNIDAD VI

##### Bibliografía obligatoria:

- Linares de Gullé, Ma. Verónica; Puebla, Patricia y Lázzaro, Natalia; Cuadernillo de lecturas obligatorias, Econet, Mendoza, actualizado 2023
- Ocaña Hugo R. y Linares de Gullé Ma. Verónica, La Toma de Decisiones en la Gerencia Estratégica, Inca Editorial, Mendoza, 2001, versión revisada y actualizada en 2018 con la colaboración de Patricia Puebla y Natalia Lazzaro.,, op. cit., cap. 5
- Guerrero Ariel, Curso creatividad, Ed. Granica, Buenos Aires, 1998.
- Bonatti, Patricia, Teoría de la decisión, Pearson, 2014, Capitulo 9
- Wilensky, Patricia, Bloqueos a la creatividad, documento elaborado y publicado en Pitagoras.com.ar
- Bachrach, Estanislao, Agilmente. Aprende cómo funciona tu cerebro para potenciar tu creatividad y vivir mejor, Sudamericana, edición 17, 2014, capitulo 3
- Manes, Facundo, Usar el cerebro, Editorial Planeta, 2014, 368 pags
- Manes, Facundo, El cerebro del futuro, Editorial Planeta, 2018, 480 pág.
- Manes, Facundo, Ser humanos, Editorial Planeta, 2021, 560 pág.
- Bachrach, Estanislao; En el Limbo. Aprende a manejar tus emociones, Sudamericana, edición, 2020

##### Bibliografía complementaria:

- De Bono, Edwards, EL pensamiento práctico, Editorial PAIDÁS, 2016
- Catmull, Ed, Creatividad S.A., Cómo llevar la creatividad al Infinito y más allá (Pixar) Editorial

Conecta, 2014.

- Kanheman, Daniel, Pensar rápido, pensar despacio, Editorial Debate, 2012
- Koulopoulos T y Frappaolo C., Gerencia del Conocimiento, Mc Graw Hill, Colombia, 2000.
- Novack Joseph y Gowin Bob, Aprendiendo a aprender, Martinez Roca, Barcelona, 1988. Capítulos 1, 2, 3, 4, 5 y 6.
- De Bono, El pensamiento paralelo. Paidós, México, 1995. Página 9 a 57.
- Waisburd Gilda, Creatividad y Transformación, Trillas, México, 2000.

UNIDAD VII y VIII:

Bibliografía obligatoria:

- Linares de Gullé, Ma. Verónica; Puebla, Patricia y Lazzaro, Natalia; Cuadernillo de lecturas obligatorias, Econet, Mendoza, actualizado 2023
- Ocaña Hugo R. y Linares de Gullé Ma. Verónica, La Toma de Decisiones en la Gerencia Estratégica, Inca Editorial, Mendoza, 2001, versión revisada y actualizada en 2018 con la colaboración de Patricia Puebla y Natalia Lazzaro.,... cap. 5
- Linares de Gullé, María Verónica, "La implementación de la decisión: el gerenciamiento en acción", Jornadas de Ciencias Económicas 2004, FCE, UNCuyo, 2004
- Bonatti, Patricia, Teoría de la decisión, Pearson, 2014, Capitulo 6, 7, 8
- Linares,V., Puebla P. y Lázzaro N., op. cit.

Bibliografía complementaria:

- Lazzatti S., op. cit., cap. 2.
- Weiss W.H., op. cit., cap. 5.

UNIDAD IX:

Bibliografía obligatoria:

- Linares de Gullé, Ma. Verónica; Puebla, Patricia y Lazzaro, Natalia; Cuadernillo de lecturas obligatorias, Econet, Mendoza, actualizado 203
- Ocaña Hugo R. y Linares de Gullé Ma. Verónica, La Toma de Decisiones en la Gerencia Estratégica, Inca Editorial, Mendoza, 2001, versión revisada y actualizada en 2018 con la colaboración de Patricia Puebla y Natalia Lazzaro cap. 8
- Linares, María Verónica, La implementación de la decisión, el gerenciamiento en acción, documento publicado en las Jornadas de Ciencias Económicas 2004, publicado en Econet, <http://moodle.fce.uncu.edu.ar>.
- Linares de Gullé, María Verónica, Ética en las decisiones gerenciales, documento elaborado y publicado en Econet, <http://moodle.fce.uncu.edu.ar>.
- Linares,V., Puebla P. y Lázzaro N., op. cit.
- Bachrach, Estanislao, Ágilmente. Aprende cómo funciona tu cerebro para potenciar tu creatividad y vivir mejor, Sudamericana, edición 17, 2014, capitulo 6
- Manes, Facundo, Usar el cerebro, Editorial Planeta, 2014, 368 pags
- Ética en los Negocios: Casos y Toma de decisiones, (11va Edición) Editorial CENGAGE LEARNING, 2017.

El inventario bibliográfico que se ha puntualizado ha sido clasificado en obligatorio y

complementario, atendiendo la definición de un nivel de lectura obligatoria no superior a 700 páginas, cálculo realizado a partir de una proyección de las horas de dedicación presencial y domiciliaria a la asignatura.

La cátedra, además, recomienda las siguientes películas

- Los hombres de la compañía, dirigida John Wells , 2010
- Invictus, dirigida por Clint Eastwood, 2010
- Decisiones extremas, dirigida por Tom Vaughan, 2010
- Puntos de vista, dirigida por Peter Travis, 2008
- La decisión de Sophie, dirigida por Alan Pakula, 1982
- La decisión más difícil, dirigida por Nick Cassavetes, 2009
- El método, dirigida por Marcelo Piñeyro, 2005
- Sin retorno, dirigida por Miguel Cohan, 2010
- La corporación, dirigida por Constantin Costa Gavras, 2006
- Apolo XIII, dirigida por Ron Howard, 1995

Los siguientes libros:

- “Operación San Lorenzo” de Carlos Vergara Ehrenberg, Ed. Planeta, 2010.
- “Los 33” de Jonathan Franklin, 2011
- “El cisne negro” de Nassim Nicholas Taleb, Ed Paidos, 2009.
- “La meta” de Eliyahu M. Golderatt, Ed. Granica, 2004.
- “La Decisión” de Eliyahu M. Golderat y Efrat Goldratt, Ed. Granica, 2012.

La consulta de las siguientes páginas web

- INFORMS: Institute for Operations Research and Management Science: [www.informs.org](http://www.informs.org)
- Society for Medical Decision Making - The George Washington University: [www.smdm.org](http://www.smdm.org)
- Society for Judgment and Decision Making: [www.sjdm.org](http://www.sjdm.org)
- Banco Interamericano de Desarrollo: [www.iadb.org/etica](http://www.iadb.org/etica)
- Instituto Argentino de RSE: [www.iarse.org](http://www.iarse.org)
- Organización de los Estados Americanos: [www.oea.org](http://www.oea.org)
- Revista Gestión: [www.gestion.com](http://www.gestion.com), presenta interesantes artículos de la Harvard Business Review
- Revista Mercado: [www.mercado.com](http://www.mercado.com)
- IARSE: Inicio - Instituto Argentino de Responsabilidad Social
- [www.ieral.org](http://www.ieral.org), este sitio permite acceder a informes económicos y análisis sectoriales brindando información importante a la hora de analizar el universo de la decisión y sus condicionantes.
- [www.portalmix.com](http://www.portalmix.com), este sitio contiene imágenes con ilusiones ópticas que permiten experimentar el efecto de la percepción de la realidad.
- <http://www.sistemab.org/> Portal de las empresas del sistema B cuya misión es construir un ecosistema favorable para fortalecer empresas que utilizan la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales: las Empresas B

Y los siguientes videos:

En YouTube:

- [http://www.youtube.com/watch?v=ubNF9QNEQLA&feature=player\\_embedded](http://www.youtube.com/watch?v=ubNF9QNEQLA&feature=player_embedded)

- [http://www.youtube.com/watch?v=Zy\\_z3\\_r60fQ](http://www.youtube.com/watch?v=Zy_z3_r60fQ)
- Video de Omnilife. "Gente que cuida a gente"
- [http://www.encuentro.gob.ar/sitios/encuentro/programas/ver?rec\\_id=124525](http://www.encuentro.gob.ar/sitios/encuentro/programas/ver?rec_id=124525). Video "El cerebro y el dinero"

Esta nómina es meramente ejemplificativa, teniendo en cuenta un criterio interdisciplinario.

Esta nómina es meramente ejemplificativa, teniendo en cuenta un criterio interdisciplinario.

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

- Clases teórico-prácticas dialogadas donde se expondrán los marcos conceptuales de los contenidos de cada unidad.
- Clases prácticas desarrolladas en paralelo a las clases teórico-prácticas donde se aplicarán a casos concretos los marcos conceptuales impartidos.
- Ambas modalidades de clases se complementan con la bibliografía indicada en el programa y guía de trabajos prácticos sobre la base de análisis de casos.

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

La metodología de decisión aplicada correctamente asegura "una mejor decisión" calificando a los procedimientos, y no a sus resultados (no por su éxito). La temática de decisión implica necesariamente, la aplicación a la práctica, constante, sistemática y regular en todos los temas que la componen. La transmisión del conocimiento no puede efectuarse en el marco de la definición teórica, sin su correlato en la vida diaria, ya sea de las organizaciones o del decisor individual.

Es por esta razón que los métodos de evaluación se basarán principalmente en poder apreciar la correcta aplicación de la metodología a casos particulares, haciendo foco en el proceso y no en el resultado. El dominio de los distintos conceptos teóricos impartidos es indispensable para una correcta aplicación práctica.

La asignatura será PROMOCIONAL.

El régimen de evaluación prevé las siguientes instancias:

- Elaboración y presentación de un trabajo práctico grupal (Ver punto G. 1).
- Dos exámenes parciales y/o recuperatorio y examen final. Para el caso de todos los exámenes, los mismos serán teórico-prácticos.
- Un examen integrador de la materia, para quienes no hayan logrado la regularidad prevista.

Para lograr la PROMOCIONALIDAD los estudiantes deben aprobar con al menos el 80% el Trabajo Práctico grupal y los dos exámenes parciales y/o recuperatorio.

En caso de que el estudiante deba rendir el examen Integrador NO podrá alcanzar la Promocionalidad.

En caso de aprobar los exámenes parciales /recuperatorio/ integrador con menos del 80% quedarán en condición de alumno REGULAR y deberán rendir el examen final definido por la cátedra.

Las fechas para las evaluaciones parciales y sus recuperatorios serán las especificadas en la Programación Anual Académica de Grado de la Facultad.



## G.1. Trabajo práctico integrativo grupal.

El régimen de evaluación durante el cursado será en forma continua. Para ello se formarán grupos que no superen los cinco (5) integrantes. Las actividades grupales quedarán sometidas al siguiente régimen de carácter obligatorio:

- a. Elaboración de un trabajo práctico dividido en partes, con presentaciones parciales de seguimiento, basado en un tema. Estos aspectos serán informados por la cátedra el primer día de clases.
- b. El puntaje necesario para aprobar el trabajo práctico es de 60%, lo que equivale a 6 (seis). El puntaje necesario para aprobar y lograr la Promocionalidad es del 80%, lo que equivale a 8 (ocho).
- c. Los criterios que se tendrán en cuenta para la evaluación del trabajo práctico son:
  - Presentación general del trabajo (existencia de carátulas identificadoras, índice de contenidos, orden y prolijidad, creatividad).
  - Pertinencia y utilidad de los distintos métodos y herramientas utilizados, tanto para el relevamiento y análisis de la información, la generación de alternativas, la evaluación de las mismas y las decisiones grupales.
  - La correcta aplicación de las metodologías vistas en clase para el desarrollo de este trabajo.
  - La calidad (pertinencia, coherencia, integralidad, cumplimiento con los requerimientos efectuados) de las respuestas dadas.
  - La coherencia en el razonamiento aplicado para el desarrollo de todos los puntos.
  - Explicación de los procedimientos seguidos al utilizar distintas técnicas.
  - Selección de alternativa y justificación de dicha elección.
  - Propuesta de un plan de implementación. Posibles problemas tenidos en cuenta y forma de abordaje.
  - Calidad de la presentación oral del trabajo: utilización del tiempo, apoyo visual, creatividad de la propuesta, distribución de tareas en el equipo, habilidades comunicacionales, calidad de las respuestas a las preguntas efectuadas. La exposición oral prevé también la respuesta con solvencia a preguntas que hiciera la cátedra sobre distintos contenidos impartidos durante el dictado de la materia.
  - Asistencia a la exposición oral de los trabajos grupales.

Las formas de regularizar la materia se encuentra la especificada por el art. 12 de la Ord. 18/2003-CD modificado Ord 2/2016- CD (Integrador en el turno inmediato siguiente al cursado)

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

- a. Condición de alumno regular:

- Aprobar los dos parciales (o sus recuperatorios) obligatorios, pudiendo recuperar sólo uno de los mismos, por lo que el alumno está obligado a aprobar por lo menos uno de estos exámenes para acceder a la instancia del recuperatorio del examen parcial en el que resultó desaprobado. Ambos parciales se recuperarán en la misma fecha.

- Aprobar el trabajo práctico obligatorio. Para ello el alumno deberá alcanzar un mínimo de 60 puntos sobre 100, es decir el 60% en el promedio de las calificaciones obtenidas en las cuatro presentaciones parciales que realice del mismo. Aquellos alumnos que no alcanzaran el 60% en el promedio de las presentaciones parciales del trabajo práctico y que hayan aprobado los exámenes parciales o su recuperatorio o el examen integrador, se les otorgará una instancia de recuperación del trabajo práctico a través de una nueva presentación de la totalidad del mismo en un plazo

establecido por la cátedra que será les será informado.

b. Regularidad por examen integrador:

-El alumno inscripto que no alcanzó la regularidad durante el cursado, podrá rendir el examen integrador establecido en la Ordenanza 18/03 CD y modif. Este examen se rendirá en la fecha prevista en la programación de la facultad para el primer examen final inmediato posterior al cursado de la asignatura; será de carácter teórico práctico y abarcará la totalidad de los contenidos dictados en el curso de la asignatura. Se aprueba con un mínimo del 60% del puntaje total.

c. Alumno Libre:

- Se considera alumno libre a quien no se inscribió en la materia, o que, habiéndolo hecho, no alcanzó las condiciones de regularidad.

d. Los criterios con los que se valorará los procesos de evaluación tanto en exámenes parciales y finales son:

- la precisión de la respuesta.
- La pertinencia de ejemplos propuestos;
- el correcto uso de los términos técnicos;
- la fundamentación adecuada de la respuesta;
- la coherencia en la exposición y/o desarrollo del escrito;
- el procedimiento en la resolución del planteo;
- la correcta aplicación de las metodologías enseñadas en clase (procedimientos);
- la correcta aplicación de la teoría a la práctica, a través de la proposición de casos /ejemplos reales.

### **Requisitos para aprobación**

-Alumnos Promocionales: aprobación de los dos exámenes parciales o su recuperatorio y el Trabajo Práctico Grupal con al menos 80% es decir 8 (ocho).

-Alumnos Regulares: aprobación de la evaluación final escrita u oral teórico-práctica con un mínimo de sesenta por ciento (60%) del puntaje total asignado lo que equivale a una calificación de 6 (seis).

↳ -Alumnos libres:

a. Presentación y aprobación, una semana antes de la fecha del examen, de un Trabajo Práctico especial bajo las condiciones que indique la cátedra.

b. Aprobación de una instancia de evaluación teórico - práctica oral con una nota de 6 (seis) o más.

c. Aprobando el Trabajo Práctico especial y la instancia de evaluación teórico - práctica oral indicada en los puntos anteriores, el alumno se somete al régimen de evaluación de un alumno regular.

-Alumnos de mesas especiales (Ord. n° 8/06-CD) En los casos de las mesas especiales solicitadas por los alumnos, se aplicarán las condiciones que rigen para los alumnos libres.