Programa de Asignatura

Carrera:

Licenciatura en Administración

Plan de Estudio (aprobado por ordenanza):

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

Espacio Curricular:

4433 - Análisis Organizacional / Obligatoria

Aprobado por resolución número:

Res. Nº 147/2022- CD

Programa Vigente para ciclo académico:

2022

Profesor Titular (o a cargo de cátedra):

NOUSSAN LETRY, Ramiro Luis

Jefes de Trabajos Prácticos:

HADERNE, Marisa Fabiana
PIZARRO VALLE, Aldana Julieta

Características

Área	Periodo	Formato espacio curricular	Créditos
Administración	Segundo Cuatrimestre	Taller	8

Requerimiento de tiempo del estudiante:

Horas clases teoría	Horas clases práctica	Subtotal horas clases	Horas de estudio	Horas de trabajo autónomo	Evaluaciones	Total horas asignatura
35	45	80	80	80	6	246

Espacios curriculares correlativos

Administración II ,

Contenidos

Fundamentos:

El Análisis Organizacional puede ser abordado desde una perspectiva orientada a los procesos de negocios, versus el enfoque tradicional jerárquico. Este nuevo paradigma implica una visión horizontal de la organización, sin descuidar la influencia del ambiente externo en la dinámica organizacional. Este cambio requiere un replanteo fundamental en la organización, ya que se gestionan los procesos, no las funciones.
El valor agregado de trabajar bajo este enfoque reside justamente en desarrollar una estrategia de aprendizaje que integre los conocimientos de las modernas organizaciones en redes, con la metodología de procesos y las tecnologías de información y comunicación, sin dejar de tener en cuenta las organizaciones estructuradas jerárquicamente o la aplicación de otros enfoques de diseño organizacional. Se trata de emular en el aula situaciones de trabajo real del mundo organizacional al encontrar puntos de innovación que constituyen oportunidades de desarrollo.
En este sentido, el objetivo de la asignatura es analizar los aspectos teóricos y prácticos que permitan la comprensión del funcionamiento de las complejas organizaciones modernas. La unidad de análisis puede estar constituida por la propia organización, o bien una comunidad organizacional, visualizándola como un sistema abierto que se adapta, con distintos grados de éxito, a su ambiente.

Contenidos Mínimos:

Análisis de la influencia del ambiente externo en las organizaciones. Marco para el análisis interorganizacional. Análisis de los objetivos organizacionales y de la eficacia. Enfoques de evaluación de la eficacia. Análisis de las configuraciones tradicionales. Análisis del nuevo paradigma organizacional y de las formas emergentes con los cambios en mercados y tecnologías. Diseño de organizaciones virtuales. Análisis de los requerimientos de la organización y modelado de sistemas de información. Análisis del proceso de adaptación de la organización a los cambios internos y de su entorno. Mejoramiento de procesos de negocios. Desarrollo de la organización: modelos y herramientas de diagnóstico e intervención.

Competencias Generales:

Detectar y analizar situaciones problemáticas del campo profesional a fin de elaborar y proponer alternativas de solución
Elaborar, validar y aplicar modelos para el abordaje de la realidad y evaluar los resultados
Asignar prioridades y trabajar en entornos de alta exigencia con la finalidad de brindar respuestas oportunas y de calidad
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 diseñar, rediseñar, implementar estructuras, procedimientos y sistemas alineados a las estrategias organizacionales
Capacidad para identificar, diseñar e implementar procesos de negocio y/o prestación de servicios orientados a la optimización de los resultados de la organización
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

Capacidad para optimizar la gestión empresarial con el apoyo de sistemas de información efectivos y con el uso de las TIC genéricas y especializadas en la administración

Programa de Estudio (detalle unidades de aprendizaje):

UNIDAD I: NATURALEZA Y ALCANCE DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

1. Análisis organizacional: alcance y variables relevantes. Implicancias en el funcionamiento de las organizaciones. Enfoque de Sistemas y Contingencias.
2. Ciclo de vida de las organizaciones. Los procesos de creación, expansión, declinación y muerte organizacional. Transformaciones y factores asociados. Modelos aplicables para su análisis e implicancias desde el rol gerencial. Caso de aplicación.

UNIDAD II: ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

1. Entorno organizacional: importancia de su estudio. Sectores. Naturaleza del ambiente. Factor temporal del ambiente. Exploración del ambiente: herramientas aplicables.
2. Dimensiones del ambiente: incertidumbre, cambio y complejidad. Premisas, continuo e indicadores. Implicancias de la diversidad de mercados y hostilidad ambiental.
3. Percepción del ambiente y su impacto en la organización. Arquitectura del contexto y estructura organizacional. Caso de aplicación.
4. Proceso de exploración del ambiente externo.

UNIDAD III: 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. El Enfoque de las Contradicciones. Enfoque de los valores de los directivos. Aspectos éticos asociados.
3. Categorías de objetivos. Objetivos de la organización como sistema: supervivencia, crecimiento, eficiencia y control. La misión como objetivo de la organización.

UNIDAD IV: ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN DESDE UN ENFOQUE DE PROCESOS Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN ASOCIADOS.

1. Enfoque de procesos. Organización vertical vs organización horizontal. Características y funcionamiento de la Organización Horizontal. Formas híbridas.
2. Mejoramiento de los procesos de negocios: cambio continuo. Objetivos y beneficios del Mejoramiento de procesos. Perspectiva de los procesos centrales del negocio. Rol del responsable del proceso. Equipos de mejoramiento.

3. Fases del proceso de mejoramiento de procesos: Jerarquía y selección de procesos críticos, análisis y documentación, mediciones, mejoramiento y evaluación. Relación con equipos y células de trabajo.

4. Herramental para modelar los procesos de negocios: diagramas de encadenamiento del proceso, diagramas de flujo funcional, diagramas de flujo administrativo.
5. El mejoramiento de procesos y los costos de la calidad. Mejoramiento continuo: Benchmarking aplicado a procesos. Relación del mejoramiento de procesos y el costeo basado en actividades. Adaptación del enfoque al contexto organizacional. Caso integral de aplicación. Relación del

mejoramiento de procesos con los sistemas de información.

UNIDAD V: ANÁLISIS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

1. Sistemas de información. Perspectivas de negocios en los sistemas de información. Principales tipos. La tecnología cambiante de la información y los sistemas globales.
2. Construcción de los sistemas de información. Análisis y diseño de los sistemas. Ciclos de vida. Uso de prototipos para obtención de requerimientos.
3. Introducción a UML. Modelado de casos de uso. Diagrama de clase. Caso integral de aplicación. Relación de los sistemas de información con la metodología de mejoramiento de procesos.
5. El control de los sistemas de información. Vulnerabilidad. Controles generales y de aplicación. Auditoría.
6. Herramientas inteligentes para la toma de decisiones y para la gestión del conocimiento. Transformación del dato en conocimiento.

UNIDAD VI: ENFOQUE DE LAS CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES

1. Estructura organizacional y ambiente externo. Análisis de los parámetros de diseño organizacional. Diseño de puestos: especialización, formalización del comportamiento, capacitación y adoctrinamiento.
2. Diseño de la estructura: agrupamiento de unidades, por función y por mercado; tamaño de la unidad. Diseño de vínculos laterales: sistemas de planificación y control. Dispositivos de enlace: roles, grupos y equipos de trabajo, roles integradores. Organización matricial. Círculos de calidad.
3. Diseño del sistema decisor: descentralización vertical y horizontal. Caso integral de aplicación.
4. Análisis de los factores de contingencia: edad y tamaño, sistema técnico, entorno y poder.
5. Análisis de las configuraciones estructurales: Estructura Simple. Burocracia Mecánica y Profesional. Adhocracia: tipos. Estructura Diversificada: etapas. Administración corporativa y divisional. Estrategias. Sistema de control. Estructura Misionera y Política. El poder.
6. La configuración estructural como base para modelos híbridos estructurales y transiciones organizacionales.

UNIDAD VII: ANÁLISIS Y DISEÑO DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

1. Relaciones interorganizacionales. Marco conceptual. Formas y niveles de análisis: diada, conjunto organizacional, población organizacional, red organizacional. Alianzas organizacionales: formas y tipos. El caso de los clusters. Modalidades de enlaces interorganizacionales. Organizaciones de segundo nivel. Caso integral de aplicación.
2. La organización red. Parámetros de diseño: alianzas estratégicas y 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. Casos de aplicación.
3. Reestructuraciones empresariales: fusiones, escisiones y adquisiciones. Ajustes: financiero, empresarial y organizativo. Objetivos, tareas y problemas. Casos de aplicación.
4. Grupo Económico y Sociedad Holding. Casos de aplicación.
5. El diseño organizacional en un entorno global: modelo multinacional, global y transnacional. Filiales y sucursales. Desarrollo de la organización transnacional. Innovación y aprendizaje mundial. Diferencias culturales. Administración global de la responsabilidad social. Formas organizacionales en otras culturas.

UNIDAD VIII: ANÁLISIS Y DISEÑO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

1. Complejidad organizacional. Teoría de la Complejidad. Innovación y cambio. Innovación y procesos.
2. Naturaleza del cambio organizacional. El ambiente externo y la adaptación de la organización. Enfoques para el abordaje del cambio.
3. Desarrollo Organizacional (DO). Características. Perspectiva de los procesos psicosociales del comportamiento. Rol del consultor. Estrategia general de DO. Fases del programa. Análisis de los principales problemas de implementación. Intervenciones y prácticas de DO: Equipos de trabajo, Espejo organizacional, Retroalimentación por encuestas.
4. Reingeniería de procesos: cambio radical. Objetivos de la reconfiguración de procesos. Diferencia con la reingeniería de software. Rol de la dirección.

Metodología

Objetivos y descripción de estrategias pedagógicas por unidad de aprendizaje:

OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS PEDAGÓGICAS POR UNIDAD DE APRENDIZAJE

UNIDAD I: Naturaleza y alcance del análisis organizacional
Resultados del aprendizaje: se pretende lograr que el estudiante comprenda la naturaleza del análisis organizacional desde las distintas perspectivas en que el mismo puede ser abordado en el marco de la evolución de las organizaciones a lo largo de su ciclo de vida organizacional, teniendo en cuenta su viabilidad y sustentabilidad.
Estrategias de enseñanza y aprendizaje:
- Explicación en clases presenciales y en soporte virtual de las nociones de análisis organizacional y el ciclo de vida de las organizaciones, con recuperación de aprendizajes previos.
- Interpretación de diversos modelos y aplicación a casos de la realidad.
- Caso de aplicación.

UNIDAD II: Análisis del Ambiente Externo
Resultados del aprendizaje: se pretende lograr que el estudiante comprenda y pueda realizar un análisis del ambiente externo con la aplicación de diversas herramientas en la realidad organizacional, con vinculación de aprendizajes previos..
Estrategias de enseñanza y aprendizaje:
- Explicación en clases presenciales y en soporte virtual de las variables y dimensiones del ambiente en el contexto organizacional con lectura de artículos sobre la temática.
- Aplicación e interpretación de diversas herramientas con aplicación a la realidad.
- Caso de aplicación.

UNIDAD III: Naturaleza y análisis de los objetivos organizacionales
Resultados del aprendizaje: se pretende que el estudiante comprenda claramente el propósito de una organización, con distinción de sus objetivos, metas y análisis de la eficacia organizacional, en un enfoque de sistemas y contingencias.
Estrategias de enseñanza y aprendizaje:
- Explicación en clases presenciales y en soporte virtual de la importancia de la definición, medición y correcta formulación de los objetivos organizacionales.
- Actividades de autoevaluación.

UNIDAD IV: Análisis de la organización desde un enfoque de procesos y los sistemas de información asociados
Resultados del aprendizaje: se pretende que el estudiante comprenda el paradigma organizacional de la organización horizontal por procesos, con el desarrollo de un caso real y la construcción de su mapa de procesos, con la vinculación de la estructura tradicional.
Estrategias de enseñanza y aprendizaje:
- Explicación en clases presenciales y en soporte virtual del enfoque basado en procesos.
- Desarrollo conceptual y práctico de la organización horizontal con la metodología de mejoramiento de procesos de negocios con todas sus implicancias.
- Caso de aplicación modelo extraído de la experiencia profesional.
- Trabajo Práctico de Integración, trabajando en equipo.

UNIDAD V: Análisis de sistemas de información
Resultados del aprendizaje: el estudiante debiera comprender la importancia y relación de los sistemas de información en la gestión organizacional con la vinculación correspondiente al enfoque

basado en procesos.
Estrategias de enseñanza y aprendizaje:
- Explicación en clases presenciales y en soporte virtual de la relación de los sistemas de información en la organización con el modelado del sistema a través de un lenguaje visual denominado UML que pretende realizar la especificación del sistema o determinación de requerimientos.
- Aplicación Desarrollo conceptual y práctico de la organización horizontal con la metodología de mejoramiento de procesos de negocios con todas sus implicancias.
- Casos de aplicación.
- Trabajo Práctico de Integración, trabajando en equipo.

UNIDAD VI: Enfoque de las configuraciones estructurales
Resultados del aprendizaje: que el estudiante comprenda y pueda aplicar el modelo de las configuraciones estructurales, de modo tal de lograr un diseño organizacional eficiente.
Estrategias de enseñanza y aprendizaje:
- Explicación en clases presenciales y en soporte virtual del modelo de las configuraciones estructurales, con ejemplos de aplicación a la realidad.
- Análisis de lecturas y videos
- Aplicación y exposición de los modelos estructurales en organizaciones reales, trabajando en equipo.

UNIDAD VII: Análisis y diseño de estructuras organizativas
Resultados del aprendizaje: que el estudiante relacione el cumplimiento de sus objetivos en relación a la vinculación con otras organizaciones, en un ambiente cambiante, dinámico y desde una perspectiva de sistemas y contingencias., además de interpretar y aplicar a la realidad este análisis interorganizacional por medio de alianzas y con una visión global.
Estrategias de enseñanza y aprendizaje:
- Explicación en clases presenciales y en soporte virtual de las distintas relaciones interorganizacionales y modelos aplicables en vinculación permanente con la realidad organizacional.
- Casos de aplicación: alianzas, estructura red, cluster, grupo económico, fusiones, adquisiciones y escisiones, internacionalización.
- Club de Lectura y Club de Video.
- Visitas de referentes especializados en las diversas temáticas abordadas.

UNIDAD VIII: Análisis y diseño del cambio organizacional
Resultados del aprendizaje: que el estudiante comprenda e identifique la complejidad de las organizaciones desde el cambio organizacional, desde una perspectiva tradicional y de desarrollo organizacional.
Estrategias de enseñanza y aprendizaje:
- Explicación en clases presenciales y en soporte virtual de los distintos abordajes del cambio organizacional, con anclaje en el desarrollo organizacional y la reingeniería.
- Casos de aplicación y caso integrador.
- Visitas de referentes especializados en las diversas temáticas abordadas.

Carga Horaria por unidad de aprendizaje:

Unidad	Horas teóricas	Horas de trabajos prácticos	Horas de actividades de formación práctica	Horas de estudio	Horas de trabajo autónomo	Evaluaciones

Unidad	Horas teóricas	Horas de trabajos prácticos	Horas de actividades de formación práctica	Horas de estudio	Horas de trabajo autónomo	Evaluaciones
1	3	2	2	5	4	0
2	2	2	2	5	4	0
3	2	2	3	5	4	0
4	4	2	2	10	12	0
5	5	2	2	10	12	0
6	7	3	4	18	5	0
7	8	5	5	18	26	0
8	4	3	4	9	13	0
EV	0	0	0	0	0	6

Programa de trabajos prácticos y/o aplicaciones:

PROGRAMA DE APLICACIONES PRÁCTICAS

UNIDAD I
- Casos de aplicación: Caso Yahoo.

UNIDAD II
- Caso de aplicación: Caso Ford
- Caso de aplicación: Caso JyA Restaurante
- Lectura: La utilidad de trabajar con escenarios
- Lectura: Preguntas y respuestas cruciales (Consultora McKinsey)

UNIDAD III
- Actividad de autoevaluación

UNIDAD IV
- Caso de aplicación de la experiencia profesional: “Empresa El Vinagre”.
- Trabajo Práctico de Integración a realizar en equipos.
- Casos de ejercitación de indicadores de mejoramiento de procesos.

UNIDAD V
- Casos de ejercitación de casos de uso y diagramas de clase.
- Visita de referente.

UNIDAD VI
- Caso la Señora Raku.
- Caso de aplicación: Cas JyA Restaurante.
- Lectura: 5 preguntas a Henry Mintzberg.
- Video: Henry Mintzberg: estrategia y rentabilidad.
- Lectura: pautas para exponer.
- Exposición de las Configuraciones Estructurales.

UNIDAD VII
- Caso Los Grobo.
- Caso Tenaris
- Caso British Petroleum
- Caso Peñaflor
- Caso Quinsa Inbev
- Lectura: Clusters. Trabajo en red
- Lectura: Los clusters y la competencia

- Lectura: Cluster de Frutos Secos – Jornadas de Cs. Económicas 2020.
- Lectura: Internacionalización como estrategia de crecimiento – Jornadas de Cs. Económicas 2020
- Visita de referente.

UNIDAD VIII

- Caso Gulf.
- Caso Polyprod.
- Caso Health & Co.
- Caso Iberostar.
- Lectura: La danza del cambio – Peter Senge.
- Lecturas sobre reingeniería organizacional.
- Visita de referente.

Bibliografía (Obligatoria y Complementaria):

OBLIGATORIA

- BARTLETT, Christopher y BEAMISH, Paul, Gestión transnacional. El desafío de dirigir en distintos países a la vez, 1ª ed., Barcelona, Empresa Activa, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto, Innovaciones de la administración. Tendencias y estrategias. Los nuevos paradigmas, 5ª ed., México, McGraw Hill, 2010.
- CUESTA FERNÁNDEZ, Félix, La empresa virtual, Madrid, McGraw Hill, 1998.
- CUMMINGS, Thomas y WORLEY, Chirstopher, Desarrollo Organizacional y cambio, 8ª ed., México, Thomson, 2007.
- DAFT, Richard, Teoría y diseño organizacional, 12ª ed., México, Cengage, 2019.
- ETKIN, Jorge, Gestión de la complejidad. La estrategia frente a lo imprevisto e impensado, Buenos Aires, Granica, 2011.
- GARCÍA ESTÉVEZ, Pablo y LÓPEZ LUBIÁN, Francisco, Fusiones y Adquisiciones en la práctica, Madrid, Delta, 2011.
- GILLI, Juan José, Claves de la estructura organizativa, Buenos Aires, Granica, 2017.
- GILLI, Juan José, (Coord.), Diseño organizativo. Estructura y procesos, Buenos Aires, Granica, 2007.
- HILL, Charles y JONES, Gareth, Administración Estratégica. Un enfoque integral, 11ª ed., México, Cengage, 2011.
- JACQUES, Elliott, La organización requerida. Un sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo gerencial en el siglo XXI, 2ª ed., Buenos Aires, Granica, 2011.
- JONES, Gareth, Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones, 7ª ed., México, Pearson Educación, 2013.
- KRUPATINI, Sergio, Y ahora qué hacemos ante la complejidad. Un abordaje teórico-práctico para la gestión de empresas y gobiernos en entornos turbulentos, Buenos Aires, Granica, 2011.
- LALOUX, Frederic, Reinventar las organizaciones. Una guía para diseñar organizaciones inspiradas en el próximo estadio del desarrollo humano, 5ª ed. Arpa, 2017.
- LAMATTINA de FERRARI, María y FERRARI, Néstor, Scanning. Las dimensiones ambientales: incertidumbre, cambio y complejidad, Memorias Jornadas de Ciencias Económicas, 2002.
- LAMATTINA de FERRARI, María y FERRARI, Néstor, La evaluación de la eficacia de las organizaciones. Memorias Jornadas de Ciencias Económicas, 2006.
- LAMATTINA de FERRARI, María 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, 2006.
- LAUDON, Kenneth y LAUDON, Jane, Sistemas de Información Gerencial, 12ª ed., México, Pearson, 2012.

• MACAZAGA, Jorge y PASCUAL, Alejandra, Organización basada en procesos. La mejor estrategia, Buenos Aires, Temas, 2001.
• MARTÍ ESTÉVEZ, Joan, CLÚSTERS. Estrategias ganadoras y trabajo en equipo, Barcelona, Empresa Activa, 2013
• MINTZBERG, Henry, Diseño de organizaciones eficientes, Buenos Aires, El Ateneo, 2001.
• MINTZBERG, Henry, El poder en la organización. La teoría de la política de gestión, Barcelona, Ariel, 1992.
• MINTZBERG, Henry, La estructuración de las organizaciones, Barcelona, Ariel, 2012.
• NOUSSAN LETTRY, Ramiro, Los costos de la No Calidad: identificación, medición y aplicación, en Jornadas de Ciencias Económicas, FCE UNCuyo, 2006.
• NOUSSAN LETTRY, Ramiro, ECHEGARAY, Rodolfo, Cambio organizacional desde la innovación y complejidad, en Jornadas de Ciencias Económicas, FCE UNCuyo, 2020.
• NOUSSAN LETTRY, Ramiro, GALLARDO MARTINEZ, Romina y DIAS, Ezequiel, Cluster de frutos secos de Mendoza, en Jornadas de Ciencias Económicas, FCE UNCuyo, 2020.
• NOUSSAN LETTRY, Ramiro y PIZARRO VALLE, Aldana, Internacionalización como estrategia de crecimiento. Caso de aplicación, en Jornadas de Ciencias Económicas, FCE UNCuyo, 2020.
• OSTROFF, Frank, La organización horizontal. La forma que transformará radicalmente el desempeño de las organizaciones del siglo XXI, México, Oxford, 1999.
• PENG, Mike, Negocios Globales, México, Cengage, 2012.
• PRAHALAD, CK y KRISHNAN, MS, La nueva era de la innovación. Cómo crear valor a través de redes globales, México, McGraw Hill, 2009.
• PUCHEU, Andrés, Desarrollo y Eficacia Organizacional. Cómo apoyar la creación de capacidades en individuos, grupos y organizaciones, Santiago de Chile, Ediciones Universidad Católica de Chile, 2014.
• RAMOS, Pedro Pablo, Modelo organizativo en red. El diseño de las empresas del siglo XXI, Madrid, Pearson, 2008.
• SCHLEMELSON, Aldo, Análisis organizacional en pymes y empresas de familia, Buenos Aires, Granica, 2013.
• SHEPHERD, Chales, AHMED, Pervaiz, RAMOS, Leticia y RAMOS, Claudia, Administración de la innovación, 1ª ed., México, Pearson, 2012.

COMPLEMENTARIA

• • AUDISIO, Nelson José, Gestión por beneficios. Nuevas herramientas de gestión, 1ª ed., Córdoba, Encuentro, 2006.
• BRAVO CARRASCO, Juan, Gestión de Procesos (La participación es la clave), 3ª ed., Santiago de Chile, Evolución, 2010.
• CHANG, Richard, Mejora continua de procesos, Buenos Aires, Granica, 2011.
• COLLAZO, Javier y SAROKA, Raúl, Informática en las organizaciones. Todo lo que el profesional en Ciencias Económicas debe conocer para la aplicación eficiente de los recursos humanos en la organización, Buenos Aires, Edicon, 2010.
• DAVENPORT, Thomas, Innovación de procesos, Madrid, Díaz de Santos, 1996.
• DAVID, Fred, Conceptos de administración estratégica, 14ª ed., México, Pearson Educación, 2013.
• DAVIS, Keith y NEWSTROM, John, El comportamiento humano en el trabajo, México, Mc Graw Hill, 2002.
• DUEÑAS RAMIA, Germán, La organización de la empresa como competencia distintiva. Memorias Jornadas de Ciencias Económicas 1998.
• DUEÑAS RAMIA, Germán, Estrategias organizativas de fin de siglo, Revista Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo, Año L, N° 117, Mendoza, 1998.
• ETKIN, Jorge, La doble moral de las organizaciones. Los sistemas perversos y la corrupción

institucionalizada, Madrid, McGraw Hill.
• ETKIN, Jorge y SCHVARSTEIN, Leonardo, Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio, Buenos Aires, Paidós, 2005.
• FERNÁNDEZ ROMERO, Andrés, Creatividad e innovación en empresas y organizaciones. Técnicas para la resolución de problemas, Madrid, Díaz de Santos, 2005.
• FERRARI, Néstor y LAMATTINA de FERRARI, María, Análisis del ambiente externo por parte de las organizaciones de Mendoza. Proyecto Secretaría de Ciencia y Técnica, UNCuyo, Mejoras Jornadas de Ciencias Económicas, 1997.
• FRENCH, Wendell, BELL, Cecil y ZAWACKI, Robert, Desarrollo Organizacional. Transformación y Administración efectiva del cambio, México, McGraw Hill, 2007.
• GALÁN ZAZO, José, Diseño Organizativo, Madrid, Thomson, 2006.
• GARCÍA ESTÉVEZ, Pablo, Fusiones comentadas. Análisis de las fusiones más importantes de los últimos años, Madrid, Pearson, 2004.
• GILLI, Juan José y otros, Diseño organizativo. Estructura y procesos, Buenos Aires, Granica, 2007.
• GILLI, Juan José, (Coord.), Diseño y efectividad organizacional, Buenos Aires, Macchi, 2001.
• GOLDMAN, Robert y PAPSON, Stephen, Cultura NIKE: el signo del swoosh, Barcelona, Deusto, 2007.
• GUIOT, Jean y BEAUFILS, Alain, Diseño de la organización. Del cargo a la megaestructura, Bogotá, Legis, 1998.
• HALL, Richard, Organizaciones, estructura, procesos y resultados, México, Prentice, 1996.
• HAMMER, Michael y CHAMPY, James, Reingeniería, Bogotá, Norma, 1994.
• HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolás, Estrategias para el liderazgo competitivo. Dela visión a los resultados, Buenos Aires, Granica, 2004.
• HERNÁNDEZ, Jorge, GALLARZO, Manuel y ESPINOZA, José, Desarrollo Organizacional. Enfoque latinoamericano, 1ª ed., México, Pearson, 2011.
• KENNEDY, Michael, El desarrollo de productos en TOYOTA. Por qué su sistema es cuatro veces más eficaz y cómo puede implementarlo en su empresa, Barcelona, Deusto, 2007.
• KOSACOFF, Bernardo y otros, Globalizar desde Latinoaméria. El caso Arcor, 2ª ed., Buenos Aires, McGraw Hill, 2007.
• LAMATTINA de FERRARI, María, Diseño de estrategias y políticas para pequeñas y medianas empresas. Un enfoque de análisis organizacional, Serie Estudios, Administración, N° 28, UNCuyo-FCE, 1986.
• LAMATTINA de FERRARI, María, El diseño estructural de Henry Mintzberg en cien imágenes, Mendoza, UNCuyo-FCE, Serie Cuadernos – Administración – N° 150, 2010.
• LAMATTINA de FERRARI, María, Redes Logísticas, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo, Año LI, N° 119-120, 1999.
• LAMATTINA de FERRARI, María, Organización matricial por productos: el caso de las trading companies, Serie Estudios, Administración, N° 24, UNCuyo-FCE, 1984.
• LAMATTINA de FERRARI, María, El diseño estructural según Henry Mintzberg. Apliaciones a restaurantes extranjeros, Serie Estudios, Administración, N° 44, UNCuyo-FCE, 1996.
• MINTZBERG, Henry, Mintzberg y la dirección, Madrid, Díaz de Santos, 1991.
• NADLER, David, GERSTEIN, Marc y SHAW, Robert, Arquitectura organizativa. El diseño de la organización cambiante, Barcelona, Granica, 1992.
• ORDÓÑEZ, Rubén, Cambio, creatividad e innovación. Desafío y respuesta, Buenos Aires, Granica, 2013.
• PÉREZ FERNÁNDEZ de VELASCO, José, Gestión por procesos, 4ª ed., Madrid, ESIC, 2010.
• PONTI, Franc, La empresa creativa. Metodologías para el desarrollo de la innovación en las organizaciones, Buenos Aires, Granica, 2009.
• PUNGITORE, José Luis, Sistemas de información como herramienta competitiva. Un enfoque integrador, Buenos Aires, Temas, 2008.

• SÁNCHEZ AMBRIZ, Gerardo, MUÑÓZ GARCÍA, M. Teresa y FLORES PAREDES, Joaquín, Desarrollo organizacional y capital humano. Impacto en la nueva realidad empresarial, México, Delta Publicaciones, 2013.
• SCHVARSTEIN, Leonardo, Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas, Buenos Aires, Paidós, 2007.
• 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.
• SPECTOR, Robert, El rápido crecimiento de amazon.com, Barcelona, Deusto, 2007.
• VÉLIZ MONTERO, Fernando, Resiliencia organizacional. El desafío de cuidar a las personas, mejorando la calidad de vida de las empresas del siglo XXI, 1ª ed., Barcelona, Gedisa, 2014.
• VIGIL, Víctor (Coord.), Clusters y desarrollo regional en América Latina. Reconsideraciones teóricas y metodológicas a partir de la experiencia argentina, Buenos Aires, Miño y Dávila, 2008.
• VOLPENTESTA, Jorge, Organizaciones, procedimientos y estructuras, 3ª ed., Buenos Aires, Buyatti, 2015.

Revistas tales como Gestión-Wobi, Management Herald, así como papers de investigación y casos de aplicación realizados con fines didácticos.

Metodología de enseñanza y aprendizaje:

CURSO TALLER

La metodología del proceso de enseñanza aprendizaje es de carácter altamente participativo, de acuerdo a las pautas establecidas en el régimen académico vigente en la Facultad de Ciencias Económicas y en especial en el Plan de Estudios 2019.

Los instrumentos pedagógicos empleados se basan en clases magistrales en las cuales se tendrán especialmente en cuenta los conocimientos previos de los estudiantes, así como la realización de todas las relaciones necesarias para una correcta integración de los temas. Se plantean diversas actividades prácticas y de integración, aplicando diversas técnicas para el trabajo en equipo, siguiendo básicamente el método de casos; sin dejar de lado otras herramientas.

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 y el planteo de casos de aplicación de carácter integral.

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.

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

Se prevé la organización de Conferencias con referentes, académicos expertos y/o empresarios sobre temas de actualidad vinculados al desarrollo de la asignatura.

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, documentales o películas en las cuales sea posible plasmar las temáticas desarrolladas en la asignatura.

Sistema y criterios de evaluación

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

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

Se prevé la realización de un Trabajo Práctico Integrador que comprenderá la intervención en una organización para realizar el análisis del ambiente y de su ciclo de vida organizacional, así como también aplicar la herramienta de Mejoramiento de Procesos y su relación con el Sistema de Información y herramienta de modelado.

También se prevé la realización de una Carpeta de Integración a los efectos de la presentación al examen final.

Requisitos para obtener la regularidad

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. Las evaluaciones parciales o recuperatorias se aprueban con un mínimo de 60 % del puntaje total asignado. En las evaluaciones en que se incluya las temáticas de sistemas de información y de mejoramiento de procesos de negocios será necesario un mínimo de 60 %, pudiendo recuperarse esos temas en forma independiente del resto de los temas de la evaluación.

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

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

El estudiante que no alcance las condiciones de regularidad establecidas anteriormente será considerado Libre.

Requisitos para aprobación

1. Examen Final: en el caso de ser estudiante regular. El examen deberá ser aprobado con un mínimo de 60 % y se privilegiará el examen oral por sobre el examen escrito. (Ord. 108/10 CS)
Para la instancia del Examen Final, el estudiante regular deberá presentar el Trabajo Práctico Integrador y la Carpeta de Integración, elementos que deberán ser entregados a la cátedra con

antelación a la fecha del examen final, teniendo en cuenta el cierre de inscripción a examen según lo dispuesto por la reglamentación vigente emitida por la FCE-UNCuyo.

Para el cursado 2022, si las circunstancias de pandemia por Coronavirus COVID 19 regresaran, se podrá prever, en caso de ser necesario, una instancia previa escrita habilitante para el examen oral

2. Examen Libre: si el estudiante no se inscribió en la asignatura o no alcanzó la condición de regular. En este caso, deberá realizar un trabajo de integración de modo individual, 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. (Ord. 108/10 CS). Así también, el estudiante libre deberá presentar el Trabajo Práctico Integrador y la Carpeta de Integración de modo individual.