

---

**Nombre de la Asignatura: ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

---

**Tipo: obligatoria**

---

**Año de estudio 2º AÑO**

---

**Nº CUATRIMESTRE: 1º**

---

**Carga horaria: 96 horas. Teórico 48 horas. Práctico 48 horas.**

---

**Departamento CIENCIAS ECONÓMICAS, JURÍDICAS y SOCIALES**

---

---

**Contenidos mínimos:**

Perspectiva sistémica de las organizaciones; análisis del ambiente; análisis de los objetivos organizacionales y su efectividad; análisis y diseño de estructuras organizativas. Análisis de los procesos organizacionales internos: poder, conflicto, liderazgo, comunicación, negociación. Análisis del cambio organizacional. Conceptos generales de recursos humanos. Gobierno corporativo. Responsabilidad Social.

---

## Fundamentación

---

Formalmente la asignatura Análisis Organizacional ha sido incorporada a los planes de estudio de las carreras mencionadas más arriba y han sido definidos sus contenidos mínimos de acuerdo a los criterios curriculares que inspiraron su elaboración. En cuanto al presente programa, que interpreta y desarrolla esos contenidos se fundamenta en las siguientes razones asociadas a su inclusión en los mencionados planes:

1. La materia introductoria a la naturaleza epistemológica, conocimientos básicos y lenguaje específico de la disciplina administrativa (Introducción a la Administración) deja planteado que el modelo sistémico es el que se aplicará al análisis, descripción y organización del estudio de la organización, sus objetivos, su entramado social, su estructura, su aspecto técnico y su administración, explicada esta última como un sistema compuesto por tres niveles de complejidad: estratégica, táctica y operativa.
2. A partir de lo expuesto. El macrosistema ambiental cobra interés central para explicar la finalidad de la administración como proceso inherente a las organizaciones, lo que lleva a la necesidad de relacionar ambas dimensiones del fenómeno organizacional: desde la consistencia de sus aspectos internos y la coherencia con su situación, de la que el ambiente es su variable crítica.

## Finalidad

---

Por lo expuesto, este programa tiene como finalidad completar el desarrollo de los contenidos de la Administración General desde un enfoque de contingencias, explicando la estructura y los procesos organizacionales, desde la óptica de la disciplina administrativa como un hecho relacional entre esas dos dimensiones.

## Objetivos

---

Que los alumnos logren incorporar los conocimientos necesarios para:

- a) abordar la realidad organizacional como la de un sistema socio técnico inserto en un ambiente complejo, a partir de modelos teóricos que le permitan identificar la composición y funcionamiento de sus componentes internos y de los procesos a través de los cuales éstos operan;
- b) aprender el uso de las técnicas desarrolladas para modificar esa realidad;
- c) aplicar a la generación de nuevo conocimiento sobre el objeto de estudio; y
- d) modelar una conducta ética que le permita utilizar sus conocimientos para mejorar la calidad de vida de los actores de la sociedad organizacional.

## Metodología

---

Consideraciones previas: la asignatura es teórico práctica. Es dictada en clases independientes: semanalmente los alumnos deberán concurrir a una clase teórica y a una clase práctica.

**Clase teórica:** esta clase está a cargo del Profesor Titular, el Asociado o de los Profesores Adjuntos, pudiendo en circunstancias que lo justifiquen o requieran hacerlo el Jefe de Trabajos Prácticos. Consiste en el desarrollo de los temas de la unidad que

corresponda. Se requiere a los alumnos la previa lectura de los temas a tratar. De esta manera, el profesor a cargo brinda un marco de comprensión que ayude a los alumnos a abordar las lecturas correspondientes y estos puedan plantear los interrogantes que les plantee la lectura previa y exponer sus propias conclusiones.

**Clase práctica:** esta clase está a cargo del Jefe de Trabajos Prácticos y/ de los Auxiliares Docentes Diplomados. Consiste en la exposición sintética del marco teórico que los alumnos deben utilizar para la resolución del trabajo práctico objeto de la clase. En esta tarea se propone la mayor participación de los alumnos, con propuestas que son hechas para cada caso en particular y con antelación. Se hacen las consideraciones necesarias respecto de la información disponible para el trabajo (aclaraciones, ampliaciones, agregados, etc.) y luego los alumnos abordan la resolución, con la guía de los Auxiliares. Finalmente, se expone el criterio de solución sugerido para el trabajo y se debaten las posibles alternativas.

## **Sistema y metodología de evaluación**

---

**Asistencia a clases:** se exige lo previsto en la normativa vigente: 75% de asistencia obligatoria a las clases teóricas y prácticas.

**Exámenes Parciales:** se toman dos pruebas parciales durante el desarrollo del curso. El primero durante la 7ª semana y segundo durante la 13ª semana. Los exámenes son escritos y deben aprobarse con 4 (cuatro) puntos. Para acceder a los parciales, se debe aprobar el 80% de los trabajos prácticos propuestos para su resolución.

**Exámenes Recuperatorios:** se toman dos pruebas recuperatorias (una por cada parcial). El primero durante la 10ª semana y el segundo durante la 16ª semana. Los exámenes son escritos y deben aprobarse con 4 (cuatro) puntos.

**Nota del profesor:** esta nota está a cargo del docente de la materia. Esta evaluación se logra mediante la aplicación de una o más de las siguientes alternativas, que son especificadas al comienzo del curso:

- a. Elaboración de una monografía.
- b. Elaboración bajos en pequeños equipos.
- c. Trabajos de campo con presentación de informe.
- d. Desempeño durante el desarrollo de las clases.

**Examen final:** este examen es obligatorio para la aprobación de la asignatura, de acuerdo a la normativa vigente. La oportunidad y reglas aplicables a esta evaluación son las vigentes en el reglamento de la universidad. La modalidad para esta asignatura es: prueba individual, oral y/o escrita.

## **Programa analítico**

---

### **UNIDAD 1: LAS ORGANIZACIONES.**

Naturaleza de las organizaciones. Concepto. Distintos tipos de organizaciones. De las organizaciones mecánicas a las orgánicas. La Organización Inteligente. Ciclo de vida de las organizaciones. La organización como sistema socio-técnico abierto. Subsistemas.

### **UNIDAD 2: EL CONTEXTO Y LAS ORGANIZACIONES.**

Naturaleza, concepto, componentes. Modelos de análisis. Evolución. Relación con la administración a través del tiempo. El contexto global. Componentes político, económico y cultural. Su influencia en las organizaciones. La necesidad de administrar estratégicamente.

### **UNIDAD 3: LOS OBJETIVOS Y LAS ORGANIZACIONES.**

Naturaleza de los objetivos. Sentido de establecerlos. La visión y la misión de las organizaciones. Tipos y jerarquías de objetivos organizacionales. Relación con los objetivos individuales. Proceso de formación de objetivos. Teoría del equilibrio organizacional. La administración por objetivos o por resultados.

### **UNIDAD 4: EL PLANEAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES.**

El planeamiento. Concepto. Relación con los objetivos. Formulación de la estrategia. Evaluación y elección. Las estrategias empresariales. Tipos. Características. Planeamiento estratégico vs. Administración estratégica.

### **UNIDAD 5: DISEÑO ORGANIZACIONAL.**

Diseño de la organización. Concepto, evolución. Enfoque de contingencias. Factores que determinan la forma de la estructura. Mecanismos de coordinación. Parámetros de diseño. Las configuraciones estructurales de Mintzberg. Nuevas formas organizacionales.

### **UNIDAD 6: LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES.**

La conducta grupal en las organizaciones: concepto de grupo, tipos de grupos, etapas de la evolución de los grupos. Comprensión de los grupos en el trabajo. La organización informal, impacto sobre la formal. Los equipos en el trabajo. Cultura organizacional. Concepto, características, distintos tipos. Creación, mantenimiento y comunicación de la cultura. Relación entre estrategia, cultura y estructura.

### **UNIDAD 7: LA POLÍTICA EN LAS ORGANIZACIONES.**

El sistema político. Niveles de decisión en las organizaciones. Su relación con el gobierno de la organización. Trama política de las organizaciones: relación entre intereses, conflicto y poder. Negociación. El poder. Concepto. Fuentes de poder. Juegos de poder. Medios de influencia externos y sistemas de influencia. Coaliciones externas e internas: configuraciones de poder.

### **UNIDAD 8: LA DIRECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.**

Características de la función gerencial. Niveles gerenciales. Las tareas de los gerentes. Evolución. Modelos. Evolución del rol de los gerentes en las organizaciones. Estilos

gerenciales. Roles y competencias gerenciales. La responsabilidad social de las organizaciones.

#### **UNIDAD 9: LAS DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES.**

La decisión. Concepto. Proceso. La ética y las decisiones. Clasificación de las decisiones. Condiciones en las que se toman las decisiones. Modelos de toma de decisiones. Toma de decisiones individual o participativa.

#### **UNIDAD 10: LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES.**

La dirección y el cambio. El proceso de cambio. El cambio constante. Creatividad e innovación. Tipos de creatividad. Patrones de pensamiento creativo. Proceso creativo. El clima organizacional en las organizaciones innovadoras. Gestión del conocimiento.

## Bibliografía

---

### Obligatoria:

**ROBBINS & COULTER.** "Administración". Ed. Pearson Educación. Octava Edición, Buenos Aires, 2005.

**KAST, FREMONT y ROSENZWEIG, JAMES:** "Administración en las organizaciones", México, Mc Graw Hill, 1990.

**DAFT, RICHARD.** "Teoría y diseño organizacional", International Thomson Editores, México, 1998.

**MINTZBERG, HENRY.** "Diseño de organizaciones eficientes", Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1994. **DRUCKER, PETER.** "La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas", Buenos Aires, El Ateneo, 1990.

### Complementaria:

#### UNIDAD 1.

**KAST, FREMONT y ROSENZWEIG, JAMES.** "Administración en las organizaciones", Mc Graw Hill, México, 1990. Caps. 1 y 5

**DAFT, RICHARD.** "Teoría y diseño organizacional", International Thompson Editores, México, 1998. Cap. 5

**SENGE, PETER.** "La quinta disciplina", Ediciones Juan Gránica S.A., Barcelona, 1996. Cap. 1 y 2

#### UNIDAD 2.

**HERMIDA, JORGE y SERRA, ROBERTO.** "Administración y estrategia", Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1990. Cap. 10

**SERRA, ROBERTO y KASTICA, EDUARDO.** Re-estructurando empresas, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1995. Cap. 3.

**TAVELLA, LAURA.** "Repensando la Gestión". Ficha de la Cátedra de Administración II, FCE UNLP.

**TAVELLA, LAURA.** "Globalización". Ídem anterior.

**THOMPSON, GAMBLE, PETERAF, y STRICKLAND.** "Administración Estratégica. Teoría y casos", 18ª Ed. Mc Graw Hill, México, 2008. Caps. 3 y 4

#### Unidad 3.

**SALLENAVE, JEAN PAUL.** "Gerencia y planeación estratégica", Grupo Editorial Norma, Colombia, 1991. Cap. 3.

**HERMIDA, JORGE y SERRA, ROBERTO.** "Administración y estrategia", Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1990. Cap. 8.

**COLLINS, JAMES y PORRAS, JERRY.** "Cómo construir la visión de la empresa", Revista Gestión/Volumen 2/Número 5/Septiembre-Octubre 1997, Buenos Aires, 1997.

**CHIAVENATTO, IDALBERTO.** "Introducción a la teoría general de la administración", Mc Graw Hill, Colombia, 1995. Cap. 10.

**ALBRECHT, KARL.** "La Misión de la Empresa", Ed. Paidós Empresa 44, España, 1996. Cap. 9 (P166-182).

#### Unidad 4.

**THOMPSON, GAMBLE, PETERAF, y STRICKLAND.** “Administración Estratégica. Teoría y casos”, 18ª Ed. Mc Graw Hill, México, 2008, Caps. 1 y 2.

**BUENO CAMPOS, EDUARDO.** “Dirección estratégica de la empresa”, Ediciones Pirámide, Madrid, 1995. Caps. 1 y 2.

**DAFT, RICHARD.** “Teoría y diseño organizacional”, International Thompson Editores, México, 1998. Cap. 2.

#### **Unidad 5.**

**MINTZBERG, HENRY.** “Diseño de organizaciones eficientes”, El Ateneo, Buenos Aires, 1992. Caps. 1 a 13.

**DAFT, RICHARD.** “Teoría y diseño organizacional”, International Thompson Editores, México, 1998. Cap. 4 y 5.

**PADILLA MELÉNDEZ, ANTONIO Y DEL ÁGUILA OBRA, ANA ROSA.** “La evolución de las formas organizativas, de la estructura simple a la organización en red y virtual”, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 2003. Vol. 9, N° 3, pp. 69-94 ISSN: 1135-2523

#### **Unidad 6.**

**ROBBINS, STEPHEN.** “El comportamiento organizacional”, Prentice Hall, México, 2003. Caps. 7, 8 y 16.

**HAMPTON, DAVID.** “Administración”, Mc Graw Hill, México, 1990. Cap. 10.

**DAFT, RICHARD.** “Teoría y diseño organizacional”, International Thompson Editores, México, 1998. Cap. 10.

**SENGE, PETER.** “La quinta disciplina”, Ediciones Juan Gránica S.A., Barcelona, 1996. Cap. 12.

#### **Unidad 7.**

**MORGAN, GARETH.** “Imágenes de la organización”, Ra-Ma Editorial, Madrid, 1990. Cap. 6.

**MINTZBERG, HENRY.** “El poder en las organizaciones”, Ariel Economía, Barcelona 1992. Caps. 1 a 8, 14 y 17.

**TAVELLA, LAURA Y GALÁN, LILIANA.** El Sistema Político en las Organizaciones. Ficha de la Cátedra de Administración II, FCE UNLP, 1999.

#### **Unidad 8.**

**MINTZBERG, HENRY.** “Perfeccionando la función del gerente”, Revista Alta Gerencia, Tomo I pág. 210, Buenos Aires.

**SENGE, PETER.** “El nuevo trabajo del líder: construir organizaciones de aprendizaje”, Revista Alta Gerencia, Tomo II, Rev. 8, pág. 81, Buenos Aires.

**ROBBINS & COULTER.** “Administración”. Ed. Pearson Educación. Octava Edición 2005, Cap. 1 y 5.

**DEBELJUH, PATRICIA.** Ética empresarial en el núcleo de la estrategia corporativa. Editorial Cengage Learning. 1ª Edición, 2009, Caps. 1, 2 y 9.

**CAMMAROTA E y BARENBLUM.** “Responsabilidad Social Empresarial y Gerencia Social: Partícipes necesarios para el Desarrollo Humano”. En: Daniel Stolar y Ezequiel Stolar (Compiladores), Responsabilidad Social Empresaria, Valletta Ediciones SRL, Buenos Aires, 2009.

#### **Unidad 9.**

**SIMON, HERBERT.** “El comportamiento organizacional”, Editorial Aguilar, Buenos Aires, 1984.

**HERMIDA, JORGE y SERRA, ROBERTO.** “Administración y estrategia”, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1990. Cap. 8.

**BONATTI PATRICIA.** “Teoría de la decisión”, Ed. Pearson. Buenos Aires, 2011. Cap. 3 (pág.100 a 129), 4.4 y 4.6.

**GOMEZ VALENTE, R.; ELICALDE M.F.; SANTANGELO, M.A.** “La acción de decidir”. Ficha de la Cátedra de Administración II, FCE UNLP. 2010.

#### **Unidad 10.**

**TAVELLA LAURA Y SANTANGELO ANDREA.** “La creatividad en las organizaciones”, Ficha de la Cátedra de Administración II, FCE UNLP, 2009.

**MARGUERITIS LAURA y SANTANGELO ANDREA.** “Las Técnicas de Creatividad. Un Enfoque sobre su Utilidad”, Ficha de la Cátedra de Administración II, FCE UNLP, 2005.

**ORDOÑEZ DE PABLOS, P; PARREÑO FERNANDEZ, J.** “Aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento un análisis dinámico del conocimiento de la empresa”, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa, 2005. Vol.11, N 1, pp.165-177.