



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Departamento de Administración

Asignatura: **ADMINISTRACIÓN GENERAL**

Código: 252

Plan "2012"

Cátedra: Prof. **Jorge ETKIN**

Carrera: Contador Público, Lic. En Administración, Lic. En Sistemas de Información, Actuario (en Administración)

Aprobado por Res. Cons. Directivo (FCE)

Nro.: 1123/18

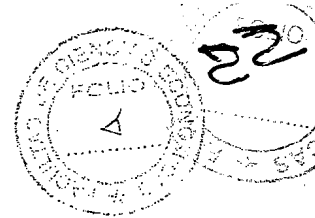
Valoración horaria semanal: 4 VH

Carga horaria total: 72

Carga horaria Teoría: 42

Carga horaria Práctica: 30

En caso de contradicción entre las normas previstas en la publicación y las dictadas con carácter general por la Universidad o por la Facultad, prevalecerán éstas últimas.



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración

Asignatura: ADMINISTRACIÓN GENERAL

Profesor Titular: Dr. JORGE ETKIN

Código: 252

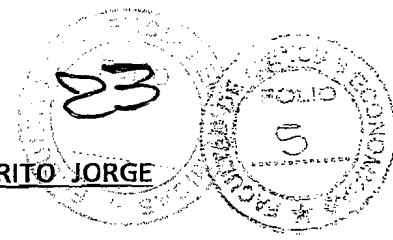
Carreras: Licenciado en Administración; Contador Público; Licenciado en Sistemas de Información; Actuario (Administración)

Aprobado por Resolución del Consejo Directivo (FCE) No:

En caso de contradicción entre las normas previstas en la publicación de este programa y las dictadas con carácter general por la Universidad o por la Facultad, prevalecerán estas últimas.

4

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN GENERAL – CATEDRA PROF. EMERITO JORGE
ETKIN**



1.1 CONTENIDOS MÍNIMOS

Caracterización de las organizaciones. Tipologías. Elementos constitutivos. El contexto, propósitos, agentes, recursos, normas, tecnología. Enfoques y modelos en administración: críticas y aportes. Visión de los sistemas, las estrategias y el análisis organizacional. Funciones básicas de la gerencia. Criterios: eficacia, eficiencia, economicidad y relación con el medio social. Procesos: política, decisión, influencia, comunicación, control, operación, estructura. Las formas básicas de la estructura. Conceptos de autoridad y poder. Administración y procesos de cambio. La responsabilidad social.

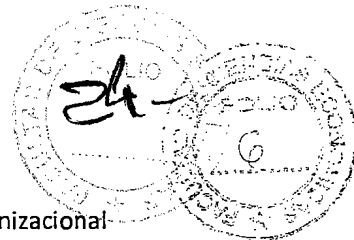
1.2 RAZONES QUE JUSTIFICAN LA INCLUSIÓN DE LA ASIGNATURA DENTRO DEL PLAN DE ESTUDIO. SU IMPORTANCIA EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL

La Administración en el plano teórico es conocimiento destinado a describir, explicar y predecir la operación de organizaciones en un sentido amplio que incluye no solo empresas de negocios sino también hospitales, escuelas, oficinas públicas, partidos políticos. Desde la visión social, todas ellas tienen misiones que cumplir. Desde la mirada de sus integrantes, hay propósitos que deben alcanzar para mantenerse en marcha. La Administración tiene que ver con la comprensión de la compleja realidad de las organizaciones, para entender sus problemas y capacidades. Se trata de coordinar recursos y orientar las capacidades humanas para producir, atender la salud, educar, construir, según los particulares propósitos de la organización. Para ello la disciplina Administración enseña las funciones de planear, dirigir, organizar, motivar, comunicar y controlar. El administrador aplica criterios racionales para la decisión como la eficiencia, la eficacia y la adaptación a los cambios ambientales. Con esta lógica se diseñan las estructuras, los procesos y operaciones. Pero el enfoque formal-racional y técnico es insuficiente. Los criterios de racionalidad técnica deben ser enmarcados en el sentido social de la organización. La Administración enseña las responsabilidades frente a la Sociedad, la obligación de atender tanto las necesidades de los integrantes como las demandas de servicios de la comunidad. El programa está pensado con amplitud. Enseña los alcances y limitaciones de las empresas competitivas como también la potencia de formas solidarias y cooperativas.

1.3 UBICACIÓN DE LA ASIGNATURA EN EL CURRÍCULUM Y REQUISITOS PARA SU ESTUDIO

Esta asignatura corresponde al segundo tramo del ciclo general de las carreras de Actuario (Administración), Contador Público, Licenciado en Administración y Licenciado en Sistemas de Información de las Organizaciones de la Facultad de Ciencias Económicas. Se dicta en el comienzo de los estudios y brinda los conceptos básicos en materia de la disciplina Administración. La asignatura estudia las organizaciones en su contexto social, sus procesos internos, sus estructuras y las diferentes formas de conducción. Para ello se requieren conocimientos de otras disciplinas. Por ello aparece en el Plan, como materia que continúa a la Sociología y la Economía, asignaturas que el alumno deberá conocer para luego estudiar las organizaciones. Es una materia base con un enfoque amplio. Sobre esta base conceptual el alumno accederá luego a las asignaturas específicas de Administración.

4



1.4 OBJETIVOS DEL APRENDIZAJE

Al completar el curso, el alumno estará en condiciones de explicar la realidad organizacional como también los procesos administrativos que dinamizan al sistema social y técnico. También cuales son los criterios utilizados para su conducción. Conocerá distintas formas de coordinar los recursos, tareas y personas pensando tanto en los fines como en las capacidades internas. Podrá dar razones técnicas y sociales acerca de las diferencias entre la estructura formal y la real y los modos de superar esos desajustes. Respecto de las relaciones con el contexto, conocerá los procesos que permiten a la organización estar actualizada respecto de los cambios ambientales.

2. PROGRAMA ANALÍTICO DE ADMINISTRACIÓN GENERAL

UNIDAD TEMÁTICA 1. Las organizaciones

Caracterización de la organización. Sociedad y organizaciones. La misión. Relaciones con el contexto: el marco jurídico, económico, social y político. Variables: propósitos, funciones, tamaño,

Complejidad, tecnología y formalización. Las partes integrantes Los enfoques: la organización como sistema cerrado y abierto. Condiciones de una organización viable. La organización deseada, posible, practicada. Orden y desorden. El diseño y la realidad. La organización requerida. El revés de la trama. La organización como red de significaciones. La construcción de la cultura y los rasgos de identidad. La cuestión de los propósitos: mirada externa y visión interna de la organización.

OBJETIVO DE APRENDIZAJE: Que el alumno incorpore nociones sobre el concepto de organización y su análisis.

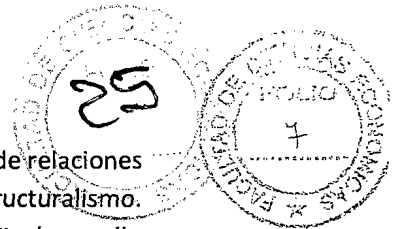
UNIDAD TEMÁTICA 2. La administración: teoría y práctica

Realidades que estudia la Administración. La descripción, la explicación, la propuesta. Análisis y diseño de organizaciones. Los modelos como enseñanza, como prescripción y como ejemplos. Conceptos básicos: el sistema, las funciones, los procesos, la estructura, los recursos. Métodos de estudio de Administración. Relación con los estudios sociales, el análisis político y la economía de empresas. Lo propio de la Administración: la conducción de organizaciones, la racionalidad y el control sobre las organizaciones. La administración comparada: empresas privadas, organizaciones públicas y del tercer sector. Las corporaciones, empresas pequeñas y medianas, empresas familiares. Consideración de los diferentes grados de dependencia respecto del contexto.

OBJETIVO DE APRENDIZAJE: Que el alumno interprete los alcances y definiciones de la Administración como disciplina.

UNIDAD TEMÁTICA 3. Los enfoques en Administración

4



La visión mecanicista de la empresa. Los principios de administración, El enfoque de relaciones humanas. El análisis de la cultura y las instituciones. El modelo burocrático. El estructuralismo. Las teorías del comportamiento administrativo. El sistema socio-técnico. El desarrollo organizacional. Teorías de la contingencia. Modelos estratégicos y competitivos. Visión política de la organización: actores, agendas y conflictos. Modelos solidarios y cooperativos. Visión simbólica de la organización. El modelo de sistemas viables. Enfoque de identidad de la organización. La reflexividad: relación de enfoques con la orientación de los observadores. Como elegir un enfoque: el poder de los escenarios de cambio y de la reforma necesaria en la organización.

OBJETIVO DE APRENDIZAJE: Que el alumno reconozca las diferentes propuestas y explicaciones sobre la Organización y su contexto.

UNIDAD TEMÁTICA 4. Los criterios de Administración.

Niveles de política, gobierno y gerencia en las organizaciones. Enlaces y diferencias entre niveles. La lógica en cada nivel. La gerencia como acción de cambio. Los criterios de la gerencia: efectividad, eficiencia, economicidad. Los criterios de contexto: misión y responsabilidad social. Los controles y regulaciones externas. Determinismo y autonomía. La racionalidad esperada y la realidad emergente en la organización. Lo disfuncional, las dualidades, lo contradictorio. Paradigma de la simplicidad y la visión compleja de la organización, Dilemas propios de la coexistencia de los criterios de supervivencia y crecimiento.

OBJETIVO DE APRENDIZAJE: Que el alumno diferencie los distintos niveles y criterios existentes en las organizaciones y su vinculación con la sociedad.

UNIDAD TEMÁTICA 5. Las funciones de Administración.

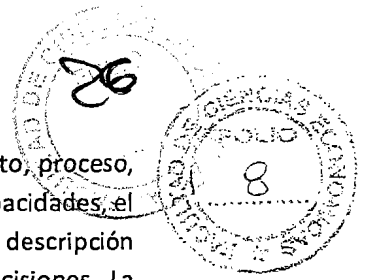
La función de planeamiento. Los propósitos de la organización. Definición de los objetivos, metas, políticas, estrategias y proyectos. La función de dirigir. Formas de autoridad, poder y persuasión. La motivación y los sistemas de recompensa y castigo La función de organizar: división de tareas, delegación y coordinación. Las relaciones de mando, asesoría, servicio y apoyo. Las variables de tamaño, tecnología y organización. La función de control. El tiempo: dispositivos preventivos y reactivos o de estabilización. Elementos del control: normas, registros, indicadores y medidas de corrección. Controles de rutina y control superior. El control presupuestario. Evaluación del desempeño. El Control de calidad de los productos y servicios.

OBJETIVO DE APRENDIZAJE: Que el alumno conozca las principales funciones de Administración en las Organizaciones.

UNIDAD TEMÁTICA 6. Las estructuras

2

Concepto de modelos: descriptivos y prescriptivos. División por funciones, producto, proceso, tiempo, territorio, clientela. Las razones para elegir un modelo. Los propósitos, capacidades, el control. El diseño estructural. Diagrama de organización y manual de estructura. La descripción de puestos. Matriz de delegación de autoridad. La descentralización de las decisiones. La desconcentración de operaciones. Divisiones y unidades de negocios. Concepto de cliente interno. Los contratos de servicios externos. La interacción entre sectores de estructura a través de: pautas, información, servicios, comunicaciones. Formas no piramidales: unidades de enlace, equipo de tareas, los grupos transitorios, la forma matricial, el diseño de redes. La conducción participativa.



OBJETIVO DE APRENDIZAJE: Que el alumno comprenda elementos de diseño y estructuración de Organizaciones.

UNIDAD TEMÁTICA 7. Los procesos: las decisiones

El proceso decisorio. Los programas y la innovación. Las etapas: información y formulación del problema, planteo de alternativas, selección de los cursos de acción. La función de preferencias. El ambiente de la decisión: estabilidad, riesgo e incertidumbre. Temas de decisión: políticos, estratégicos, tácticos, El tiempo en las decisiones, 10 transitorio e irreversible. Sistemas de información para las decisiones. Límites a la racionalidad del gerente. Dilemas y paradojas de la gerencia. Actuar con razón y sin razón. Sistemas de valores y creencias. Diferencias entre hechos, supuestos, juicios de valor. Su presencia en las decisiones. Diferencias entre 10 correcto y exitoso.

OBJETIVO DE APRENDIZAJE: Que el alumno comprenda la importancia de los procesos decisorios en la dinámica organizacional.

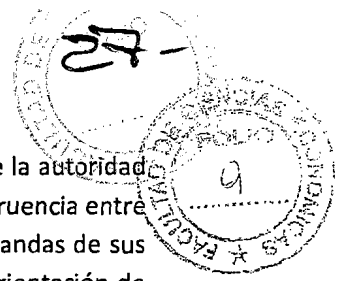
UNIDAD TEMÁTICA 8. Los procesos: las comunicaciones

La organización como red de comunicación y significación. Los elementos: emisores, receptores y transmisión de mensajes. Los diferentes medios de comunicación. Congruencia con los mensajes. Los códigos, convenciones, signos y símbolos. La significación en las comunicaciones. Lo denotado y connotado en los mensajes. La formación de imágenes. La gerencia de lo simbólico. El saber implícito y los sucesos. Estrategias para tratar con la ambigüedad en las comunicaciones. La coherencia expresiva en las comunicaciones internas y en discurso para el medio. El doble discurso. La fuerza de los hechos, de las razones y del lenguaje.

OBJETIVO DE APRENDIZAJE: Que el alumno entienda sobre las imágenes y las comunicaciones en la organización, tanto interna como externa.

UNIDAD TEMÁTICA 9. Los procesos: la motivación

4



La búsqueda de cohesión y compromiso a través de la gerencia. La aceptación de la autoridad como base de la relación. Los posibles estilos de conducción o liderazgo. La congruencia entre los estilos y situaciones. Relación entre las necesidades de los integrantes, demandas de sus tareas y la misión de la organización. Diferencias con los fines individuales. La orientación de las personas en su trabajo: obligación, conveniencia, adhesión. Los procesos de liderazgo y la dinámica de grupos: mitos y realidades. Modos de superar la incongruencia entre presión externa, la estructura y la motivación. Hacer compatible el diseño con las capacidades. Influencia del ambiente, los grupos y la cultura organizacional. Formas de incorporar transparencia a las comunicaciones.

OBJETIVO DE APRENDIZAJE: Que el alumno interprete el componente humano y las motivaciones que guían a los individuos en las organizaciones.

UNIDAD TEMÁTICA 10. La organización dual: diseño y realidad

La visión de la complejidad de las organizaciones. Las fuerzas complementarias y contradictorias. Las intenciones, los contrasentidos y la realidad emergente. Problemas en la relación entre individuo-organización. Presiones del contexto y necesidades de los integrantes. Las relaciones entre lo instituido y lo instituyente. La coexistencia de lógicas opuestas. La racionalidad dominante. Las relaciones de poder. La ambivalencia en las actitudes directivas. El poder, las ideologías y el discurso directivo. La organización como escenario político. A quien interesa y a quien perjudica la dualidad en la empresa. Problemas de viabilidad y gobernabilidad en las organizaciones.

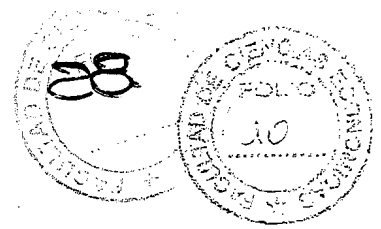
OBJETIVO DE APRENDIZAJE: Que el alumno comprenda la complejidad y la trama de intereses que existe en la organización, muchos de ellos ocultos.

UNIDAD TEMÁTICA 11. La Administración y el cambio

Las acciones de cambio. La lógica de la acción. Construir organizaciones con capacidad de aprendizaje y capacidad de acción. El cambio en la estructura y en los esquemas mentales. El cambio desde adentro y desde afuera. El trabajo en equipo y la participación en el nivel directivo. Tipos de cambio: conservativo e innovador. Más de lo mismo y empezar de nuevo. Ideas-fuerza que orientan la innovación: en lo social, lo cultural y lo político. Cambio planeado y no planeado. Dinámica de las crisis y los conflictos en el trabajo. Resistencia al cambio y transgresión. La Gerencia de programas y de proyectos sociales masivos. Perfil de la gerencia social. Consideración de los valores de equidad, solidaridad y justicia en las decisiones de cambio. Ética aplicada en el ámbito de las organizaciones públicas y privadas. La responsabilidad social y el buen gobierno.

OBJETIVO DE APRENDIZAJE: Que el alumno integre saberes y nociones vinculadas a la transformación y adaptación de las organizaciones a entornos cambiantes.

27-



3. BIBLIOGRAFÍA

3.1 BIBLIOGRAFÍA OBLIGATORIA

Etkin, Jorge. Política, Gobierno y Gerencia de Organizaciones. Ed. Pearson. Santiago de Chile, 2000

Robbins, Stephen y Coulter, Mary. 2014, *Administración*, 12 ed., México DF: Pearson.

Kliksberg, Bernardo. El pensamiento organizativo. Del taylorismo a la teoría de la organización. Editorial Norma, Bs.As. 1995.

Ader, Jorge y colaboradores. Las organizaciones. Editorial Paidós. Buenos Aires, 1996.

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, 1996.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición, editorial McGraw Hill. *Bogotá Colombia*.

Drucker, Peter. La gerencia. Tareas y responsabilidades. Ed. El Ateneo. Buenos Aires, 1990.
Rubinstein, Moshe. La organización pensante. Editorial Oxford University Press. México, 2001.

3.2 BIBLIOGRAFÍA AMPLIATORIA

Albrecht, Karl. Misión de la empresa. Editorial Paidós. Barcelona, 1996

Alvarez, Felipe. Principios de Administración. Ediciones Eudecor. Córdoba, 1996.

Bolman L. y Deal T. Organización y liderazgo. El arte de decidir Editorial Addison-Wesley. Delaware (EUA), 1995.

Covey, Stephen. Liderazgo centrado en principios. Editorial. Paidós. Buenos Aires 1996.

Etkin J. y Schvarstein. Identidad de las Organizaciones. Invariancia y cambio. Editorial Paidós. Barcelona, 1997.

Gestión de la complejidad en las Organizaciones, Gránica. 2017

Etkin, Jorge. Capital Social y Valores en la Organización Sustentable, Gránica. 2007

Koontz, Harold. Elementos de Administración. Editorial Me Graw Hill. México, 1996.

Senge, Peter. La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Editorial Gránica. Buenos Aires, 1995.

4



4. MÉTODOS DE CONDUCCIÓN DEL APRENDIZAJE

- El docente del curso desarrollara en clase los temas de cada unidad del programa analítico según el cronograma de clases, estimulando la discusión y el dialogo.
- Su presentación incluirá la explicación de las lecturas sugeridas con conceptos destinados al análisis de la realidad organizacional, como también propuestas y técnicas para la función directiva.
- Los alumnos realizaran las lecturas bibliográficas previas a las clases, para permitir el diálogo con el docente sobre los aspectos que susciten dudas y explicarlos mediante ejemplos.
- El docente y sus auxiliares indicaran a los alumnos temas sobre los cuales deberán hacer monografías en forma individual y grupal. Los alumnos integrando equipos, también realizaran ejercicios (casos) y tareas de campo en instituciones. Para su tarea tendrán el apoyo de los auxiliares docentes. Las síntesis del trabajo de los equipos serán expuestas y discutidas en las clases.

5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN

- La calificación de los alumnos resultara de un conjunto de factores de evaluación, tal como se detallan en el presente punto.
- El docente evaluara las monografías, trabajos en equipo y los aportes de los alumnos al proceso de enseñanza-aprendizaje en el marco de su participación en las clases.
- Durante el curso se tomarán dos exámenes parciales. Su temática incluirá las unidades del programa y temas tratados en clase.
- El alumno podrá recuperar un parcial no aprobado o un ausente justificado.
- La nota final resulta de los exámenes parciales y de los trabajos realizados por el alumno, considerando los requisitos de asistencia establecidos por la Facultad.
- Los métodos referidos a la conducción del aprendizaje y las tareas de evaluación serán explicados al inicio del curso y sostenidos como base de la relación educativa.

4