



**Universidad Nacional de Lomas de  
Zamora**



**“ANEXO I”  
Resolución N° CAE /37/11**

**ASIGNATURA:** ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURAS

**CARRERA:** CONTADOR PÚBLICO // LIC. EN ADMINISTRACION

**DEPARTAMENTO:** ADMINISTRACIÓN – CICLO INICIAL

**TITULAR DE LA ASIGNATURA:** Docente LUIS MARIA GHIGLIONE

## **1. FUNDAMENTACION Y JUSTIFICACIÓN**

El conocimiento y la tecnología de Administración y de las Organizaciones resulta estratégico para el eficaz desempeño de las instituciones, organismos y empresas públicas y privadas, como para el desarrollo y la calidad de vida de los habitantes y ciudadanos. El conocimiento de las tipologías corrientes, fundamentos, criterios de diferenciación e integración, parámetros de diseño propios de cada ente, metodologías, y otras variables, constituyen una base para la acción social y política que se espera de nuestros profesionales, teniendo en cuenta su necesario aporte al progreso de la comunidad.

Las organizaciones constituyen desde comienzos del siglo XX uno de los fenómenos de más trascendencia para viabilizar la actividad humana. Corresponde entonces enfatizar en la articulación de tres componentes: a) Administración, en el terreno del conocimiento, b) Organización, como fenómeno en que se aplican las técnicas de Administración, c) Administrador, como sujeto activo de formación profesional hacia donde convergen los conocimientos aportados por la disciplina y las características particulares del fenómeno de aplicación en busca de eficacia y eficiencia. El administrador y la administración pueden también identificarse a través de la Dirección, Conducción, Gobierno, Gerencia, Nro. 1, Ceo.

La Administración de la complejidad y de la incertidumbre constituyen dimensiones que deberán tenerse primordialmente en cuenta.

El cambio constituye la característica dinámica de los fenómenos sociales, por lo que se destacan las categorías de lo estructural y lo coyuntural. Lo primero basado en una relativa estabilidad y lo segundo revestido de permanente flexibilidad.

El abordaje del funcionamiento y comportamiento de las organizaciones requiere de una sólida formación conceptual (Teoría y Técnica) que asimile el conocimiento acumulado y una casuística concreta de la realidad contemporánea que permita explorar los

comportamientos y expresiones de las organizaciones a efectos de evaluar las estrategias que definen para sobrevivir crecer y desarrollarse.

Bajo los argumentos precedentes deberá describirse la realidad contemporánea como marco básico donde las organizaciones actúan

La asignatura resulta necesaria y básica en la formación del futuro graduado en virtud de que su inserción laboral se vinculará con empresas privadas, organizaciones públicas, organizaciones no gubernamentales, en el ámbito judicial o en la docencia, lo que requiere su adecuada capacitación en la temática vinculada a análisis, planeamiento, organización, coordinación y control como así también intervenir en la elaboración e implantación de políticas, sistemas, métodos, procedimientos, realizar la definición y descripción de la estructura y funciones de las organizaciones, y desarrollar los sistemas de información. Todo lo cual se apoya en la adecuada conceptualización y logro de las habilidades propias de la asignatura.

## **2. UBICACIÓN DE LA ASIGNATURA DENTRO DEL PLAN DE ESTUDIOS:**

AREA: ADMINISTRACIÓN

Requisitos:

Principios de Administración

Es correlativa de:

Procedimientos Administrativos

Procesamiento de Datos

## **3. OBJETIVOS GENERALES:**

### **OBJETIVOS DEL APRENDIZAJE Y MISIÓN DE LA ASIGNATURA**

- General: proporcionar los fundamentos teóricos y desarrollar el conocimiento y las técnicas de Administración de Organizaciones que de ellos se derivan, para comprender los problemas que se plantean en esta área específica, encarando soluciones eficaces con la metodología adecuada, sea desempeñándose en relación de dependencia o en forma independiente. Se pondrá énfasis en las dimensiones cognoscitiva, procedimental y actitudinal relativas a los contenidos de la asignatura.
- Específicos:
  - Profundizar los conocimientos relativos al fenómeno organizacional, los procesos decisorios y las tecnologías asociadas que posibiliten la comprensión de los fenómenos complejos que allí se producen en interacción con el entorno y como instrumento idóneo para la mejor coordinación y eficacia en el logro de sus propósitos.
  - Desarrollar aptitudes para administrar organizaciones de tal forma que las actitudes favorezcan una relación participativa en la que se potencien los resultados.
  - Tender a una mejor calidad de vida en la gestión de las organizaciones a través de la vivencia y el conocimiento de los

contenidos teóricos y técnicos, de su implementación práctica y de los resultados en términos sociales que se producen con ellos.

#### **4- CONTENIDOS MINIMOS**

##### **A) CONTENIDOS MINIMOS SEGÚN PLAN NORMALIZADOR:**

Factores que intervienen en el diseño organizacional. Producto, tamaño, contexto, capacidades humanas. Tecnología y Estructuras. Variables estructurales: formalización, complejidad y especialización. Estudios de los cambios estructurales. Áreas básicas de actividad: producción, finanzas, personal, comercial, control. Estructuras jerárquicas. Formas no piramidales de organización. Equipos y fuerzas de tareas. Diagramas de organización. Tablas de distribución de funciones. Relaciones de la estructura con los sistemas de información.

##### **B) CONTENIDOS MINIMOS ACTUALIZADOS:**

Los contenidos de la asignatura corresponden a los conocimientos y habilidades básicas propias de Licenciados en Administración y Contadores Públicos, teniendo en cuenta los ejes temáticos y el programa analítico agrupado en once (11) unidades que se corresponden con tres (3) ejes temáticos:

1. Introducción (la organización), 2. Procesos (toma de decisiones, procesos políticos, función gerencial, planeamiento y control de gestión, la estrategia de la empresa, el entorno: ambiente y sociedad), 3. Estructura (cultura y cambio, diseño, funciones y la administración de organizaciones en la actualidad).

#### **EJES TEMÁTICOS**

##### **-A- INTRODUCCIÓN**

###### **I.- La Organización**

###### Objetivo del aprendizaje:

Al concluir este eje el alumno habrá recapitulado los conceptos propios del fenómeno organizacional, los modelos, la organización como sistema, la conformación de la rueda operativa y las bases para el análisis organizacional.

Deberá lograrse una adecuada conceptualización del conocimiento de las organizaciones y de las estructuras, y el papel que juega en el marco de las ciencias y tecnologías sociales.

##### **-B- PROCESOS**

###### **II.- La Toma de Decisiones**

###### **III.- Los Procesos Políticos en la Organización**

###### **IV.- La Función Gerencial**

###### **V.- Planeamiento y Control de Gestión**

###### **VI.- La Estrategia de la Empresa**

###### **VII.- El Entorno: Ambiente,**

## Sociedad, Organización

### Objetivo del aprendizaje:

Al concluir este eje el alumno deberá visualizar y aplicar la metodología de toma de decisiones estructuradas y no estructuradas a nivel organizacional, entendiendo a las organizaciones como herramienta que mejora la capacidad del ser humano para adaptarse al medio y a las múltiples influencias e interdependencias entre contexto y organización, debiendo superar el primer plano de definición: la decisión política o estratégica.

El alumno quedará instalado y sabrá aplicar el paradigma “la estructura sigue a la estrategia”.

### **-C- ESTRUCTURA**

VIII.- La Cultura Organizacional

IX.- La Estructura: Diseño

y Cambio Organizacional

X.- Funciones de la Empresa

XI.-La Administración en la Actualidad

### Objetivo del aprendizaje:

Dentro de este eje se explorará y definirá en forma concreta la dinámica grupal de la organización, la comunicación y el liderazgo, la estructura, las implicancias del cambio organizacional, las funciones básicas, el paradigma de calidad total, reingeniería, mejora continua, organización inteligente y empresa virtual. El alumno deberá lograr la integración de los conceptos de la Asignatura en forma dinámica y actualizada.

## **C) CONTENIDOS DE LA ASIGNATURA POR UNIDAD:**

### **UNIDAD 1. LA ORGANIZACION**

Aspectos generales del fenómeno organizacional. Misión y objetivos. Funciones. Modelos de Organización. La organización como sistema: Relaciones entre modelo y realidad. Conformación de la rueda operativa: funciones administrativas. Partes componentes. Modelo de Mintzberg. Bases para el Análisis Organizacional.

### **UNIDAD 2. LA TOMA DE DECISIONES**

La racionalidad en el proceso administrativo. El equilibrio en la organización. Naturaleza del proceso decisorio: Modelos cuantitativos y cualitativos. Tipología decisoria. Análisis de problemas. Praxis.

### **UNIDAD 3. LOS PROCESOS POLITICOS EN LA ORGANIZACION**

El desarrollo de objetivos. Los procesos de negociación. Autoridad y poder. Los procesos de influencia. Coaliciones. Desarrollo de valores y creencias corporativas. Tratamiento del conflicto en la organización. Organización formal e informal. Introducción al análisis de los procesos culturales en la organización.



#### **UNIDAD 4. LA FUNCION GERENCIAL**

El rol de la gerencia en las organizaciones. Conceptos tradicionales y modernos. Tareas y responsabilidades básicas de la gerencia. El crecimiento evolutivo: demanda de coordinación. La burocratización y los procesos ad-hoc. Delegación y descentralización. Problemas de diseño administrativo. Sistemas de Información y canales de Comunicación.

#### **UNIDAD 5. PLANEAMIENTO**

La función de Planeamiento. Naturaleza y niveles. Escenarios. Metodología de Planeamiento. Distintos enfoques. Proferencia y prospectiva. Método Delphi. El Control: Modelos y metodologías.

#### **UNIDAD 6. LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA**

Administración Estratégica: Factores claves. Fundamentos del planteo estratégico de la organización: Formulación e implementación. Principales tipos de estrategias. Análisis de las decisiones estratégicas críticas. Posicionamiento y Portafolio. Integración. Sinergia. La ventaja competitiva. Análisis de la Cadena de Valor. Opciones Estratégicas. Correlato entre la estrategia y las funciones de la empresa. Matriz crecimiento-participación.

#### **UNIDAD 7. EL ENTORNO: AMBIENTE, SOCIEDAD Y ORGANIZACION**

El contexto: Previsibilidad vs. Turbulencia. Niveles de análisis del contexto. Identificación de variables: controlables y no controlables. Análisis estratégico del entorno: Megatendencias, Contexto Nacional y Ámbito Producto-Mercado. Fuerzas competitivas del sector industrial.

#### **UNIDAD 8. LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Dinámica grupal de la organización. Lealtades e identificación. Sistemas de creencias y subculturas. La Comunicación. El Liderazgo. Creación de una Mística Empresaria. Impacto de los fenómenos culturales en el funcionamiento organizativo. Organizaciones abiertas: El problema de la permeabilidad. La función de aprendizaje y la gestión del conocimiento.

#### **UNIDAD 9. LA ESTRUCTURA: DISEÑO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Conceptualización del fenómeno de la Estructura organizativa. Configuraciones estructurales. Diseño de estructuras: condiciones y restricciones. Estructuras dinámicas: condiciones de adaptabilidad. Herramientas gráficas. Reestructuraciones: distintos tipos de procesos de reestructuración. Creación de un equilibrio dinámico. Implicancias del cambio organizacional. Reingeniería.

## **UNIDAD 10. FUNCIONES DE LA EMPRESA**

Funciones básicas de la empresa; Marketing y Ventas. Factores clave, logística y sistema de apoyo. La función Productiva: Abastecimientos, Compras y Almacenes. Localización, Planeamiento y control de la Producción. La Administración de los Recursos Humanos. Administración y Finanzas. La problemática de la tecnología disponible. Análisis de los factores de la Productividad.

## **UNIDAD 11. LA ADMINISTRACION EN EL SIGLO XXI**

La Administración hoy: distintas contribuciones. Las organizaciones y las nuevas realidades de la Argentina. La problemática de pymes y mipymes. Procesos de integración regional: influencia en nuestro contexto. La organización orientada hacia el cliente. Calidad y Productividad Total. La mejora continua. Pensamiento sistémico y la organización inteligente. La empresa virtual.

### **5. BIBLIOGRAFÍA.**

#### **BIBLIOGRAFIA BASICA**

STONER, James A. F. y FREEMAN, R. Edward; Administración, Prentice Hall, México, 1994.

GHIGLIONE, Luis María, GILLI, Juan J. y GOMEZ FULAO, Juan C.; Estructuras y Procesos; Ed. Macchi, Buenos Aires, 1998.

GHIGLIONE, Luis María, DI LORENZO, Raúl R. y MAYANSKY, Félix; Planeamiento y Control de Gestión; Ed. Macchi (2da. Edición) , Buenos Aires, 2006.

PORTER, Michael, Ventaja competitiva, CECSA, México D.F. 1991.

MINTZBERG, Henry; Diseño de organizaciones eficientes, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1989.

HAMMER, Michael y CHAMPY, James; Reingeniería, Ed. Norma, Buenos Aires, 1993.

#### **BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA GENERAL**

GHIGLIONE, Luis María, GILLI, Juan J. y GOMEZ FULAO, Juan C.; Introducción al tema de Planeamiento, El Coloquio, Buenos Aires, 1977.

GHIGLIONE, Luis María; Administración, El Coloquio, Buenos Aires, 1974.

NADLER, David Y TUSHMAN, Michael, El Diseño de la Organización como arma competitiva, Oxford University Press, México, 1999

MINTZBERG, Henry; Mintzberg y la Dirección, Ed. Díaz de Santos S.A. Madrid, 1991.

MINTZBERG, Henry y QUINN, James B., El Proceso Estratégico, Prentice Hall, México, 1993.

DRUCKER, Peter; La Gerencia, Tareas, Responsabilidades, Prácticas; Ateneo, Buenos Aires, 1973

DRUCKER, Peter; La Administración en una época de grandes cambios. Ed. Sudamericana, Buenos Aires, 1996

GROSSO, Fernando; Hablemos de Management, Ed. Su Libro, Buenos Aires, 1994.

GROSSO, Fernando; Claves para el Desarrollo de la Empresa, Editorial Dunken, Buenos Aires, 2005.

DE BONO, Edward; Seis sombreros para Pensar, 3ra reimp. Granica, Buenos Aires, 2005.

SENGE, Peter; La Quinta disciplina: el arte y la práctica de la Organización abierta al aprendizaje. Granica, Buenos Aires. 2005

ACKOFF, Russell, Planeación de la empresa del futuro, Limusa, México, 1983.

ACKOFF, Russell, La fábulas antiburocráticas de Ackoff, Granica, Barcelona, 1991.

IMAI, Masaaki, Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa,CECSA, México, 1989.

KAMI, Michael ; Puntos estratégicos, McGraw Hill, México D.F. 1990.

KEPNER, Charles y TREGOE, Benjamín; El nuevo directivo racional, McGraw Hill , México D.F. 1989.

SALLENAVE, Jean Paul; Gerencia y Planeación Estratégica, Norma, Buenos Aires, 1990.

SPENDOLINI, Michael ; Benchmarking, Norma, Buenos Aires, 1994.

HAX, Arnoldo C., Estrategia empresaria, El Ateneo, Buenos Aires, 1992.

DONNELLY, JAMES, GIBSON, JAMES e IVANCEVICH, John ; Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas, Irwin , Barcelona, 1994

MUNCH, Lourdes, Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, Pearson, México, 2010

HARRINGTON, H. James; Mejoramiento de los procesos de la empresa, Mc. Graw Hill , Buenos Aires, Bogotá, 1992.

WALTON, Mary; Cómo administrar con el método Deming, Ed. Norma, Bogotá, 1991.

SUMMERS, Donna C.S; Administración de la Calidad, Pearson, México DF, 2006

## **6. CRITERIOS METODOLÓGICOS**

La metodología de enseñanza aprendizaje se basará en el dictado de clases teóricas y prácticas conforme las unidades del programa, debiendo los alumnos preparar trabajos individuales y grupales, teniendo en cuenta que la práctica y la interacción son ejes de su futuro desempeño profesional.

El aprendizaje se basará en estudio independiente, clases teóricas y prácticas, relatos de experiencias profesionales, resolución de problemas individuales y en equipo, ejercicios de aplicación de conceptos, interfaz teórico práctico. Trabajos individuales y grupales Las clases serán participativas, debiendo los alumnos preparar exposiciones breves sobre temas seleccionados.

## **7. CRITERIOS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN**

De acuerdo a lo establecido en la Resolución N° E/004/1985.