



ESCUELA DE NEGOCIOS

Fundamentos de Administración

Profesor a cargo:

Adrián Darmohraj

adarmo@udesa.edu.ar

Profesores asistentes:

Daniela Medina

dmedina@udesa.edu.ar

Daniela Gutman

dgutman@udesa.edu.ar

Oscar Rodríguez

orodriguez@udesa.edu.ar

Objetivos generales

Los objetivos generales de la materia se sintetizan en los siguientes cuatro puntos:

- Introducir a los alumnos y alumnas en el conocimiento de las herramientas conceptuales y metodológicas básicas del Management, desde una visión amplia del fenómeno organizativo, en diferentes ámbitos institucionales.
- Desarrollar actitudes y aptitudes básicas no solo para la lectura crítica de la bibliografía y el estudio de las organizaciones, sino también para la toma de decisiones en situaciones pedagógicas reales de gestión
- Familiarizarlos con el lenguaje y la práctica de la gestión, para desarrollar su capacidad de diálogo y colaboración con los expertos de la disciplina.

Los objetivos específicos se precisan al comienzo de cada parte componente de la materia.

Dinámica pedagógica

La materia procurará que su rasgo distintivo sea, diferenciándose así de un enfoque pedagógico más tradicional, el siguiente: trabajará en la medida de lo posible sobre la base de materiales teóricos y empíricos preparados de antemano y, en algunos casos, aportados por los propios alumnos.

El aprendizaje de los contenidos se efectuará principalmente gracias al desarrollo de:

- * Habilidades básicas para el trabajo intelectual: para la elaboración conceptual, la búsqueda de información, el diseño de proyectos, la aplicación de metodologías de búsqueda y tratamiento de la información, la aplicación de normas mínimas de presentación de resultados.
- * Capacidades sociales e interpersonales: habilidades para el trabajo grupal, el intercambio de ideas, la negociación y el debate en grupos medianos, la presentación audiovisual de ideas y trabajos propios ante grupos medianos.
- * Actitud emprendedora y aptitudes básicas para el diseño de estrategias de intervención, comunicación y estructuras organizativas.

Teniendo en cuenta los objetivos pedagógicos y disciplinarios la actividad de las clases teóricas se dividirá en dos tipos de tareas:

- * Presentaciones / exposiciones a cargo de la cátedra, de invitados y de alumnos.
- * Talleres / laboratorio de trabajo grupal.

Para cualquiera de estas dos actividades se exigirá la lectura imperativa de materiales indicados oportunamente por la cátedra.

Los tutoriales se realizarán siguiendo los tres objetivos de desarrollo de competencias personales: la búsqueda y el manejo de conceptos e informaciones, las actividades grupales y el conocimiento básico de diseño.

Ejercicios prácticos

a. Trabajo en clase tutorial

A lo largo del cursado se efectuará una serie de pequeños trabajos y análisis de casos con aplicaciones de teoría y metodología. Estos trabajos se realizarán en grupos.

b. Trabajo de integración (grupal)

Se llevará a cabo un trabajo de integración de tema de la materia

Monografía: El análisis de un caso real elegido por los alumnos. Los participantes elegirán como tema de su análisis varios de los puntos considerados en el programa y prepararán una propuesta de trabajo de dos páginas que deberá haber sido aceptada por el profesor a cargo de la tutorial, durante la tercera semana posterior al parcial. Sobre esa base, revisarán bibliografía, efectuarán entrevistas o emplearán cualquier otra forma de recolección de datos. Los resultados del trabajo se presentarán en forma escrita y, muy sintéticamente, en una exposición pública de 20 minutos, apoyada en *slides*, videos o cualquier otra herramienta de presentación.

Desafío organizacional: Los alumnos podrán desarrollar un emprendimiento financiado por la materia. Para ello deberán presentar una idea y cumplir con una serie de requisitos establecidos. Dicho emprendimiento durará hasta la finalización del curso, cuando será evaluado con una presentación oral y escrita similar a la modalidad establecida para la monografía.

Ambos tipos de trabajos serán evaluados teniendo en cuenta:

- a. Uso de la base teórica del curso, y de bibliografía específica sobre el tema analizado (en el caso de la monografía) y sobre la experiencia realizada (en el caso del desafío organizacional)
- b. Recopilación de materiales sobre la organización elegida
- c. Calidad de la información obtenida
- d. Calidad de las presentaciones, escrita y oral.
- e. Calidad de las conclusiones.
- f. Participación de todos los miembros del equipo.

A partir de estos elementos, el profesor dará una nota promedio para el grupo.

INTRODUCCIÓN

Panorama general de la administración

Objetivos específicos:

- * Crear conciencia sobre los desafíos que se le plantean al management y a la capacidad creadora de los gerentes, en la actual coyuntura de grandes cambios.
- * Colocar la formación en management en perspectiva histórica.
- * Organizar grupos de trabajo e iniciar una reflexión sobre el trabajo en equipo en el marco de los tutoriales.

Temas:

1. Presentación de la materia
 - * El profesor a cargo de la materia describe los contenidos de la misma, el modo de trabajo, los objetivos de las actividades a realizar en tutoriales y la forma de evaluación.
2. La historia organizativa desde el punto de vista empresario
 - * "Historia del management"
3. Metáforas e historia del pensamiento administrativo
 - * Las organizaciones como máquinas: los clásicos de la administración
 - * Las organizaciones como organismos: la variedad de las especies organizativas

Tutorial: sobre el trabajo en las organizaciones. El objetivo es introducir a los alumnos en la lectura crítica y discusión de ideas.

PRIMERA PARTE

Caracterización de las organizaciones.

Tipología. Enfoques y modelos

Objetivos específicos:

- * Introducir a los alumnos en el conocimiento de las fortalezas y debilidades, así como en el modo de formación de las estrategias en diferentes contextos organizativos.
- * Ilustrarlo mediante conferencias de invitados especiales con experiencia en la materia (magistrales) y el trabajo con casos (tutoriales).

Temas:

La estructura organizacional, la administración y los procesos de cambio.

1. El contexto de la organización y los factores de contingencia.
2. Los elementos de la estructura organizativa
 - * Partes de una configuración estructural
 - * Mecanismos de coordinación
 - * Parámetros de diseño
3. Tipos de estructura organizativa y ejemplos

Tutoriales: Dinámica grupal: Trabajo con casos reales proporcionados por los profesores.

SEGUNDA PARTE

Planeamiento

Objetivos específicos:

- * Desarrollo histórico, definiciones, conceptos y aplicaciones.
- * Teoría de los escenarios y análisis F.O.D.A.
- * La definición del "negocio".
- * Las herramientas estratégicas.
- * La visión desde el cliente.
- * El modelo *porteriano* y la cadena de valor.

Tutoriales: En dinámica grupal los alumnos trabajarán un caso real escrito especialmente para la materia en el que tendrán que analizar y debatir una serie de problemas planteados, sobre la base de los conceptos de contexto estrategia y estructura, vistos en clases magistrales.

TERCERA PARTE

Análisis Organizacional**Objetivos específicos:**

- * Adquirir herramientas conceptuales y metodológicas de análisis organizacional.
- * Aplicarlas en casos reales, contruidos en forma didáctica.

Temas:

1. Las relaciones de poder en las organizaciones
 - * Conceptos y ejemplos
2. La cultura organizacional y el liderazgo
 - * Conceptos y ejemplos.
 - * Niveles de Análisis.
 - * Método de análisis
3. 3 La ética en las organizaciones y la Responsabilidad Social Empresaria
 - * La ética utilitarista y su correlato en los negocios
 - * La ética universalista y su correlato en los negocios

Tutoriales: En dinámica grupal los alumnos trabajarán un caso real escrito especialmente para la materia.

CUARTA PARTE

Áreas funcionales de la empresa: conceptos generales de recursos humanos, comercialización y producción

1. Fundamentos sobre Marketing
 - * El entorno del Marketing y sus variables controlables y no controlables.
 - * Estrategia comercial, sus elementos.
 - * Elementos del mix comercial, características relevantes.
2. Fundamentos sobre Producción
 - * ¿Qué es el management de operaciones?
 - * Las tareas de la Gerencia de Operaciones
 - * El management de operaciones en los servicios
3. Fundamentos sobre Gestión de Recursos Humanos
 - * Subprocesos componentes del área
 - * Los grandes ejes de la gestión de RR.HH.

Bibliografía obligatoria

- Berger, S. (2006), Desde las trincheras: cómo se enfrentan empresas de todo el mundo a las fronteras de la economía global, Empresa Activa, Barcelona.
- Chiavenato, I. (1994), Administración de Recursos Humanos, McGraw-Hill, Santafé de Bogotá.
- Da Silva, R. (2002), Teorías de Administración, Thomson, Bogotá.
- Dvoskin, R. (2004), Fundamentos Marketing, El Ateneo, Buenos Aires.
- DuBrin, A. (2000), Fundamentos de Administración, Int. Thomson Editores, España.
- Hax, A. y N. Majluf (1999), Estrategia para el liderazgo competitivo, Granica, Buenos Aires.
- Hickman C. y M. Silva (1990), Cómo organizar hoy empresas con futuro, Granica, Buenos Aires.
- Hill, C. y G. Jones (1996), Administración estratégica: un enfoque integrado, McGraw-Hill Interamericana, Santafé de Bogotá.

- Krajewski, L., Ritzman, L. y Malhorta M. (2008)., Administración de operaciones: procesos y cadenas de valor, Pearson Educación, México.
- Lambin, J. (1995), Marketing estratégico, McGraw-Hill, Madrid.
- Mc Carthy, J. y W. Perreault (1994), Fundamentos de comercialización: Principios y métodos, El Ateneo, Buenos Aires.
- Mintzberg, H. (1983), El Poder en la organización, Ariel, Barcelona.
- Mintzberg, H. (1991), Mintzberg y la dirección, Díaz de Santos, Madrid. (Documento de cátedra)
- Mintzberg, H. y J. Quinn (1993), El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos, Prentice-Hall, México.
- Monden, Y., El sistema de producción de Toyota.
- Morgan, G. (1991), Imágenes de la Organización, Alfaomega, Buenos Aires.
- Reich, R. (1993), El trabajo de las naciones, Vergara, Buenos Aires.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009), Comportamiento Organizacional, Pearson Education, Mexico.
- Schein, E. (1992) "Cultura organizacional y liderazgo". Documento de Cátedra, Jorge Walter.
- Ulrich, D. (1997), Recursos Humanos Champions, Harvard Business Review Press, Boston.
- Walter, J. y Baez, Z. (2018) De la burocracia a la organización red, Lenguaje Claro, Capítulo 5 (pág 91 a 115)

Bibliografía sugerida

- Chan Kim, W. Mauborgne, R. (2014) Blue Ocean Leadership. Harvard Business Review. May.
- Furr, N. Shipilov, A. (2019) Digital Doesn't have to be disruptive. The best results can come from adaptation rather than reinvention. Harvard Business Review. July- August.
- Gaither, N. Fraizer G. (2002) Administración de producción y operaciones. Edit. Thomson México. Octava Edición.
- Gans, J. Scott E. (2018) Do entrepreneurs need a Strategy?.Harvard Business Review. May – June.
- Hamel, G. Zanini, M. (2018) The end of Bureaucracy. How Chinese appliance maker is reinventing management for the digital age. Harvard Business review
- Hitt, M. Ireland, D. Hoskisson, R. (2004). Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. Edit. Thomson, México. Quinta Edición

- Lowitt, E. (2014) How to survive the climate change and Still run a thriving Business. Harvard Business Review. April The resilient Company.
- McAfee, A. Brynjolfson. (2012) Big Data: The Management Revolution. Harvard Business Review. October.

Pautas de evaluación

La evaluación se realizará según las siguientes pautas:

* Examen parcial_____	30%
* 1º Parcialito_____	5%
* 2º Parcialito_____	5%
* Examen final _____	30%
* Monografía (trabajo escrito y presentación oral) _____	30%

Condiciones de aprobación de la materia (MUY IMPORTANTE)

Más allá del promedio final que obtenga el alumno, es condición sine qua non para la aprobación de la materia, la aprobación del parcial y el final con una nota mayor a 4. De reprobar el parcial, el alumno podrá recuperar el mismo en la fecha del examen final. Se corregirá primero el recuperatorio de dicho parcial, el cual debe ser aprobado con un mínimo de 6. Si éste es aprobado, se procederá a la corrección del examen final, de lo contrario, se reprobará la materia. No existe posibilidad alguna de recuperación del examen final.

Nota aclaratoria: la nota final de la materia no es el producto de un álgebra precisa sino de un juicio de valor efectuado a su leal saber y entender por el profesor sobre la base de las notas obtenidas.

Plagio y deshonestidad intelectual

La Universidad de San Andrés exige un estricto apego a los cánones de honestidad intelectual. La existencia de plagio constituye un grave deshonor, impropio de la vida universitaria. Su configuración no sólo se produce con la existencia de copia literal en los exámenes presenciales, sino toda vez que se advierta un aprovechamiento abusivo del esfuerzo intelectual ajeno. El Código de Ética

(http://www.udesa.edu.ar/files/Institucional/Políticas_y_Procedimientos_Universidad_de_San_Andres.pdf) considera conducta punible la apropiación de la labor intelectual ajena,

por lo que se recomienda apegarse a los formatos académicos generalmente aceptados (MLA, APA, Chicago, etc.) para las citas y referencias bibliográficas (incluyendo los formatos *on-line*). En caso de duda recomendamos consultar el sitio: <http://www.udesa.edu.ar/Unidades-Academicas/departamentos-y-escuelas/Humanidades/Prevencion-del-plagio/Que-es-el-plagio>. La violación de estas normas dará lugar a sanciones académicas y disciplinarias que van desde el apercibimiento hasta la expulsión de la Universidad.

Podemos definir el concepto de plagio como el uso de un trabajo o ideas de otros sin el propio reconocimiento. Puede incluir la falta de las citas sobre las fuentes de información, falta de comillas para citas directas, falta de atribuir una idea a una fuente y/o la falta de cita para información que fue parafraseada de otro autor. Plagio también ocurre cuando se compra un trabajo o se pide que otra persona escriba el trabajo. No se puede traducir un texto sin poner comillas y proveer cita propia. Hay que indicar quien ha traducido el texto en una nota al pie.

Consejo: los comentarios y análisis propios no necesitan citas pero sí es necesario para todo el resto del texto.

- **Nota 1:** No se puede entregar un trabajo sólo con comillas o con demasiadas comillas.
- **Nota 2:** Aunque impulsamos el trabajo en equipo en general, excepto en las monografías, para todos los demás trabajos cada alumno debe entregar un trabajo de su propia autoría.
- **Nota 3:** El plagio puede ser intencional o involuntario.

Sanciones para plagio:

Depende de las circunstancias del caso. La sanción mínima es un cero para el trabajo. Además, puede implicar el aplazo de la materia. Reservamos el derecho de presentar casos ante el Comité de Ética de la Universidad.

Horarios de consulta

Lunes y miércoles de 15:00h. a 16:00h. En campus.

Este horario puede verse modificado por cuestiones internas de asignación de tareas institucionales del profesor. En ese caso será debidamente comunicado a los alumnos.

También pueden realizarse consultas vía e-mail pero sólo para cuestiones específicas o dudas muy puntuales que no requieran una reunión presencial.



PROGRAMA LEAD:

Desarrollo de competencias

La Escuela de Negocios de la Universidad de San Andrés promueve el desarrollo de competencias de liderazgo basadas en el modelo de Goleman, Boyatzis y McKee (2002). Según estos autores, una competencia es una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con un desempeño excelente en una función y contexto determinados.

El modelo propuesto destaca las siguientes competencias: (1) Autoconciencia Emocional, (2) Orientación al logro, (3) Adaptabilidad, (4) Autocontrol emocional, (5) Visión Positiva, (6) Empatía, (7) Comprensión de la Organización, (8) Gestión de conflictos, (9) Desarrollo de otros, (10) Influencia, (11) Liderazgo inspirador, (12) Trabajo en equipo, (13) Pensamiento sistémico y (14) Reconocimiento de patrones.

En el marco de este programa transversal para el desarrollo de competencias de liderazgo, en nuestra materia se abordarán las siguientes competencias:

Adaptabilidad, que implica cambiar el comportamiento para adaptarse mejor a las situaciones. Puede relacionarse con la tolerancia frente a la ambigüedad y la incertidumbre, y

Trabajo en equipo, que comprende saber trabajar con otros y colaborar proactivamente en las tareas del equipo, contribuyendo a generar un clima de respeto y cordialidad.

Estas competencias serán trabajadas a lo largo de la materia en diferentes instancias tanto en clases magistrales como en tutoriales.