

## ADMINISTRACIÓN II (Técnicas Administrativas y Gestión Organizacional)

Plan de Estudios VI – 1992

Expediente: 900-2265/3/21

### 1. DATOS GENERALES DE LA ASIGNATURA

- **Carga Horaria:**
  - Total: 128 horas
  - Semanal: 8 horas
  - Distribución Teoría y Práctica: 3 horas teóricas y 3 horas prácticas 2 horas de consulta semanales.
- **Ciclo del Plan de Estudios:** Ciclo Básico
- **Régimen de cursada:** Semestral
- **Carácter:** Obligatorio
- **Modalidad:** Teórico-Práctica
- **Asignaturas correlativas necesarias:** Administración I (Introducción a la Administración y al Estudio de las Organizaciones)

### 2. OBJETIVOS

- **Objetivo General:**

El objetivo de la asignatura Administración II es brindar conocimientos básicos sobre la Organización y las Técnicas administrativas provenientes de las teorías tradicionales y modernas; la gestión de las organizaciones , las decisiones en las organizaciones, como el impacto de la innovación tecnológica y la Responsabilidad social y ética de la administración, a los alumnos de las carreras de Contador Público Nacional (C.P.N.), Licenciatura en Administración (L.A.) y Licenciado en Economía (L.E.).
- **Objetivos de enseñanza:**
  - **Brindar a los estudiantes conocimientos básicos** sobre la organización y las técnicas administrativas provenientes de las teorías tradicionales y modernas y la gestión de las organizaciones.

- **Brindar a los estudiantes herramientas de análisis y comprensión** a fin de que desarrollen su pensamiento crítico y su capacidad analítica, que puedan afrontar y resolver problemas complejos e imprevistos, buscar y procesar información, teorizar y plantear soluciones con criterios innovadores.
  - **Concientizar en los estudiantes el impacto o finalidad que tienen los contenidos** de la asignatura y su interacción con otras disciplinas y cómo dicho saber incorporado les servirá para su saber hacer y saber ser en la profesión.
  - **Desarrollar en los estudiantes habilidades** de trabajo en equipo y de comunicación (oral y escrita e individual y grupal) y habilidades relativas a la metodología de estudio.
  - **Fomentar la capacidad de reflexión crítica y la internalización de normas y valores** que determinen actitudes coherentes con el ejercicio responsable de su profesión.
- **Objetivos de aprendizaje:**
- Al final del curso se espera que los alumnos:
- **Comprendan** los fundamentos de los enfoques tradicionales y estratégicos de la administración y el cambio de paradigmas en la gestión de las organizaciones desde un punto de vista integrador y **reconozcan y apliquen** las tecnologías administrativas para la gestión eficiente de una organización.
  - **Adquieran competencias** para la aplicación de tecnologías administrativas en relación con la estrategia, los valores, la cultura y el poder en las organizaciones.
  - **Reconozcan** los nuevos desafíos de la gestión en las organizaciones actuales referidos a la innovación y la responsabilidad social en contextos cambiantes.

### 3. CONTENIDOS

- **Contenidos Mínimos**
- Organización y estructura.
  - El subsistema administrativo. Descripción. Funciones.
  - Funciones administrativas.
  - Ámbitos decisionales.
  - Innovación tecnológica. Competitividad.

- Responsabilidad social y ética de la administración.
  
- **Programa Analítico**

### **Primera parte: organización y estructura**

#### **UNIDAD 1**

La administración frente al desafío global Cambio de Paradigmas. Nuevos enfoques. Evolución de las organizaciones. La visión sistémica de la organización y de la realidad. La organización inteligente.

#### **UNIDAD 2**

Administración Estratégica. La estrategia Misión, visión y objetivos. Dinámica de la fijación de objetivos en las organizaciones. Intereses y objetivos. Teoría del equilibrio organizacional. Jerarquía de medios a fines Administración por objetivos. Procesos y técnicas para operativizar la misión y la visión. La visión compartida. El Planeamiento Estratégico.

#### **UNIDAD 3**

El contexto organizacional. Competitividad. Cooperación. Técnicas Administrativas para análisis externo e interno de la organización. Análisis FODA. Modelo de la rivalidad ampliada. La cadena de valor.

#### **UNIDAD 4**

Diseño de la estructura y diseño de la organización. Teorías y Técnicas de diseño. Organigramas y técnicas de representación. El enfoque de contingencias. Relación Estrategia estructura organizacional Análisis de los factores contingentes: ambiente, tecnología, poder, tamaño, edad.

#### **UNIDAD 5**

Tipos básicos de organizaciones. Las configuraciones estructurales. Concepto. Partes. Parámetros de diseño y mecanismos de coordinación relacionados. Nuevas formas organizacionales.

### **Segunda parte: la organización en funcionamiento**

#### **UNIDAD 6**

La dinámica de la organización. La comunicación y coordinación formal e informal de las tareas. Influencia de la cultura organizacional. La visión de los procesos. Los procesos básicos. De los procesos a los procedimientos administrativos. Los procedimientos administrativos típicos.

#### **UNIDAD 7**

La dinámica de la organización: el poder. en la organización. El sistema político y la dirección. Funcionamiento. Conflictos. Las organizaciones como sistemas de poder. Modelos referentes Las tensiones entre las relaciones de poder y las relaciones estructurales.

#### **UNIDAD 8**

La gerencia estratégica. Competencias gerenciales: Habilidades y actitudes gerenciales necesarias. Perspectiva del proceso administrativo, la perspectiva de la persona: el dominio personal. La perspectiva de la estructura organizacional. La gerencia en las pequeñas y medianas empresas. Estilos gerenciales. Nuevos desafíos gerenciales.

#### **UNIDAD 9**

Respuestas de la gerencia ante las demandas del contexto. La responsabilidad social. RSE. Evolución. Fundamentos del concepto. La responsabilidad social y la ética. RSE como herramienta de gestión. Las organizaciones sustentables.

#### **UNIDAD 10**

La gestión del conocimiento. El proceso de innovación en las organizaciones. Causas. La influencia de la innovación tecnológica. en la estructura y las personas: la Creatividad. Proceso creativo. Tipos y técnicas de creatividad.

#### **UNIDAD 11**

Competencias gerenciales para la toma de decisiones. Niveles, criterios para la toma de decisiones. El papel del decidor. Nuevos paradigmas. La vigencia de los instrumentos tradicionales. La toma de decisiones y el contexto: certeza, riesgo e incertidumbre. Técnicas administrativas aplicables.

### **4. METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA**

La metodología de enseñanza propicia el aprendizaje significativo a través del método de *enseñanza problemática*, ya que su esencia es darle a la tarea cognoscitiva una organización y estructura de solución de problemas; es decir, que los alumnos, guiados por el profesor, se introduzcan en el proceso de búsqueda de la solución de problemas nuevos para ellos, adquiriendo de manera independiente conocimientos, habilidades y hábitos; transitando por una familia de problemas, que constituye un sistema de ejercicios y problemas seleccionados, teniendo en cuenta los niveles de sistematicidad y de complejidad de la habilidad a lograr en una unidad de estudio o una asignatura, desde cada una de las clases.

La activación del proceso de enseñanza-aprendizaje consiste en pocas palabras, en hacer más dinámico el proceso docente, asignando al alumno el papel activo, al considerarlo sujeto y no objeto del proceso; movilizándolo el maestro, las fuerzas motivacionales e intelectuales, de los

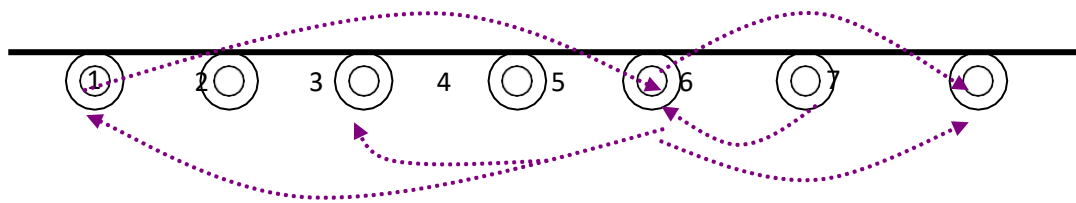
alumnos, para lograr los objetivos concretos de la enseñanza y de la educación.

Las clases teóricas dialogadas, el uso de lecturas de textos como disparadores /motivadores de los distintos temas son algunos de los dispositivos que se utilizan, como la utilización de videos y/o participación de actores de la sociedad para la comprensión fáctica de los temas teóricos. El estudio de casos es la estrategia dominante en las clases prácticas. Complemento de la actividad áulica principal, se fomenta foros de discusión y realización de monografías incentivando la investigación.

Respecto a los contenidos, se tienen en cuenta tres tipos de decisiones:

**Selección:** El avance de los contenidos programáticos está organizado de una manera coherente y coordinada hacia la consecución de los conocimientos y competencias cognitivas.

**Secuenciación:** Una vez que se seleccionaron los contenidos, es preciso ordenarlos, ya que el orden en que se presentan los mismos tiene incidencia en los resultados del aprendizaje. De acuerdo con los distintos enfoques de secuenciación, que pueden ser simples, lineales y complejas, dadas las características de la asignatura Administración II se adopta la Secuenciación de tipo Compleja con Retroactividad, ya que es un ordenamiento en la que se prevén saltos hacia adelante y hacia atrás, sobre todo en el sentido de ir aclarando para qué sirven los nuevos conceptos, reasegurar y fijar nuevas adquisiciones; además de establecer salidas a temas fuera de la secuencia (a otras disciplinas, a fuentes de documentación, etc.) que benefician la significación, la aplicación y la comprensión.



Secuencia Compleja con Retroactividad

**Organización Funcional:** Los contenidos seleccionados, al ser introducidos en el currículo, exigen una organización que resulta funcional al conjunto del programa y donde debe prevalecer un espíritu abierto, sistémico y una dinámica de acomodación constante que permita una adaptación permanente y flexible en el proceso aprendizaje – enseñanza.

## 5. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DE ACTIVIDADES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS

“Técnicas Administrativas y Gestión Organizacional” es una asignatura que tiene actividad

durante todo el calendario académico. En el primer semestre se realiza la planeación y diseño de las actividades docentes; en el segundo semestre se dictan las clases teórico – práctica (se ejecuta lo planeado).

La propuesta metodológica que se presenta coordina el desarrollo de las Clases Teóricas con la realización de los Trabajos Prácticos, denota la experiencia recogida en años previos, e intenta reflejar los comentarios y sugerencias recibidas Clase a Clase de los alumnos, exteriorizadas finalmente en las encuestas de opinión que se realizan, todos los años, al final de la cursada. - El curso se dividirá en 11 clases teóricas y 11 clases prácticas. Esta división, tiene relación con el **Programa Analítico** propuesto y se destina una clase (teórica y una clase práctica) a cada unidad.

Se prevén clases adicionales (1 semanal) para las consultas, aclaraciones, repaso y completar/ampliar alguna temática que haya quedado inconclusa.

### **La Clase Teórica**

La duración asignada a las Clases es de 3 horas reloj, existiendo la previsión de dedicar aproximadamente un espacio de 20 minutos a un intervalo de descanso, a efectos de poder mantener activa la atención de los alumnos. - Se debe tener presente que cada encuentro tiene distintos momentos: apertura, desarrollo y cierre, los cuales son necesarios que se cumplan dado que asegurarán la realización y consolidación de los aprendizajes.

La apertura debe considerarse como la oportunidad de hacer:

- La presentación del tema del día
- La recuperación de los temas tratados en la clase anterior y su relación con el del día.
- Refrescar conceptos anteriores
- Aclarar Dudas
- Presentar el marco propio de la clase que se inicia

Esto se puede realizar a través de una exploración de: diálogo, interrogatorio y/ o presentación de un problema. También aquí se presentan los objetivos que se persiguen con la clase del día y se indica la bibliografía para tener en cuenta para el desarrollo y ampliación de la misma.

En la etapa del desarrollo del encuentro es el momento en donde se deben introducir los contenidos objeto de aprendizaje:

- Tratando de guiar y orientar a los alumnos,
- Advirtiendo las dificultades que se presentaren (considerando el error como parte del

proceso de aprendizaje, un estímulo en el camino de aprender y no como una inhibición o rechazo).

O sea, ubicar el tema a desarrollar y algunos conceptos, se desplegará un breve análisis y se anticipa que se integrará lo aprendido a través del trabajo práctico vinculado, de manera tal que se consoliden los contenidos considerados en dicho encuentro y se aprecie su aplicación práctica.

En la transición entre la presentación de la clase y el desarrollo se puede informar a los alumnos cuales fueron los procedimientos, herramientas y secuenciación pedagógicos tenidos en cuenta para la planificación de aquella, e interesarlos en el proceso de aprendizaje.

En el cierre de la clase, se debe hacer referencia a los temas trabajados durante la reunión, fomentando una síntesis, evacuando dudas e integrando los contenidos aprendidos y los que se verán en el próximo encuentro, los que se constituirán en punto de partida. También es el momento oportuno para abordar paralelamente una breve evaluación de cómo transcurrió el período de reunión.

De esta forma, se procura que los alumnos busquen las relaciones y los contrastes entre lo que se les enseña y sus experiencias (vivencias) y que puedan comprender, además de los objetivos a alcanzar con el tema en sí mismo, cómo aplicarlo a situaciones futuras, ya que al aprehender el concepto y su uso posterior dependerá de su creatividad e interés, y lleguen a desarrollar conclusiones teniendo en cuenta las herramientas necesarias, a fin de crearles significatividad y durabilidad de los contenidos. Es así como:

- 1º. Se trata de fomentar el aprendizaje comprensivo dando acceso a los alumnos al diálogo crítico, formando la evaluación parte del proceso de aprendizaje y no solo una actividad final, centrada en los resultados de enseñanza;
- 2º. Se intenta que los alumnos no desarrollen las tareas a partir de recordar información memorísticamente, sino en construir o reconstruir el sentido a partir de la información presentada, induciendo así a la comprensión, reflexión, y promoviendo el debate o diálogo crítico entre los alumnos.

### **Clase Práctica: Aula taller**

La duración asignada a las Clases es de 3 horas reloj, existiendo la previsión de dedicar aproximadamente un espacio de 20 minutos a un intervalo de descanso, a efectos de poder

mantener activa la atención de los alumnos.

El proceso se inicia con la presentación del problema a los estudiantes. Se espera que ellos organicen sus ideas con respecto a la situación planteada, que identifiquen su naturaleza y los factores o aspectos involucrados en ella.

Luego de una primera lluvia de ideas, se promueve que los estudiantes analicen cada una de ellas de una forma crítica. Evidentemente, durante la discusión, ellos podrán identificar los aspectos que se relacionan con los conocimientos previos que tienen sobre el tema, así como los aspectos que no entienden y para los cuales necesitan adquirir nuevos conocimientos.

El problema planteado (en el caso específico el trabajo práctico) funciona como el reto inicial y motivador del aprendizaje, debemos asegurar que capture el interés del alumno y lo conduzca a buscar un entendimiento profundo de los conceptos relacionados al tema. Este grado de motivación es estimulado enormemente cuando existe una relación clara entre el tema trabajado y las situaciones cotidianas del mundo real o su ámbito profesional futuro.

Es importante para lograr asegurar el interés del alumno, que el problema provoque un “conflicto cognitivo”. Cuando los esquemas de pensamiento entran en contradicción, se desencadena la búsqueda de respuestas, el planteamiento de interrogantes, la investigación, el descubrimiento y, por ende, el aprendizaje.

Para el desarrollo de las clases prácticas, se estimulará la participación grupal, propiciando la formación de equipos de estudio de 5/6 miembros, para la discusión en Clase de los prácticos planteados y la ejecución de su resolución. -

El gran número de alumnos por curso impone una organización que permita el seguimiento, por lo cual, además de los ayudantes de cada curso, se seleccionan ayudantes alumnos que cumplen la tarea de tutores de determinada cantidad de equipos y a su vez son tutorados por los ayudantes diplomados. Esto además de facilitar el proceso intelectual de aprendizaje, favorece la situación social y emocional de los alumnos al ser ayudados por sus pares.

**Las Clases Prácticas** consistirán en un planteo base disponible para los alumnos en la Guía de T.P. que aplicará uniformemente toda la Cátedra, donde obtendrán información, (preferentemente extraída de fuentes bibliográficas, medios periodísticos, y otra elaborada ad-hoc) que los coloque en una situación similar a la que en un futuro cercano encontrarán en su vida laboral, el que se complementará con la información y aclaraciones brindadas por los Auxiliares Docentes, los que incentivarán la discusión grupal, actuando de moderadores y consultores, para luego, una vez suficientemente elaborado el tema, plantear un modelo de



resolución que deberá evidenciar las expectativas de la Cátedra respecto a los objetivos de aprendizaje buscados.

La metodología utilizada, sin constituirse exactamente en lo que la teoría indica al respecto, responde esencialmente a lo que se conoce como método de casos breve, exposición o discusión grupal, según los objetivos buscados. El aula se convierte en aula taller, el docente, los auxiliares docentes, se mezclan entre los grupos, facilitando, aclarando y conduciendo para sortear las dificultades que van surgiendo.

Se prevé la siguiente estructura mínima para cada clase:

- Presentación del Trabajo Práctico.
- Explicación de los Objetivos del Trabajo Práctico.
- Lectura del Trabajo Práctico.
- Discusión de las Preguntas del Trabajo Práctico.

Intervalo

- Redacción de las Respuestas.
- Exposición ante el Docente de las Respuestas.
- Discusión y Comparación con otras respuestas.
- Conclusiones.

## 6. FORMAS DE EVALUACIÓN

Se considera que

- Evaluar es un proceso continuo
- Se inicia desde el primer encuentro o clase
- Está presente en todo el desarrollo de la materia.

Esto se sustenta en que

- El aprendizaje es un proceso individual que se enriquece con la producción cooperativa del conocimiento.
- El docente es un integrante del grupo de aprendizaje que coordina y facilita el proceso.
- Se debe transformar el error en un estímulo.

Por estas razones, la evaluación será el medio que permita medir y analizar no sólo los resultados obtenidos, sino también identificar los elementos que intervienen en el proceso:

- Logros y dificultades en relación con los objetivos

- Actividades del docente
- Complejidad de los contenidos
- Ambiente de aprendizaje
- Grado de apropiación de los contenidos
- Significativitas y transferibilidad de los contenidos

De acuerdo con lo manifestado todos ellos constituirían los indicadores de evaluación a tener en cuenta antes, durante y después de implementado el presente proyecto áulico, como también encuestas que recojan información y percepciones de los alumnos.

*Criterios de evaluación a los alumnos:*

- Demostrar conocimiento comprensión y operativización de teorías.
- Capacidad para extraer conclusiones de un resultado obtenido
- Capacidad para preguntar y preguntarse.
- Escribir y hablar con fluidez, tratando de no cometer errores ortográficos y/o gramaticales
- Demostrar responsabilidad y cumplimiento de la tarea asignada.

*La normativa*

La asignatura está encuadrada en el régimen teórico-práctico, por lo cual las instancias de evaluación son: dos exámenes parciales y sus respectivos recuperatorios y un recuperatorio general. En este último se evalúa a los estudiantes que desaprobaban uno de los parciales y/o su recuperatorio, o los dos parciales y sus recuperatorios.

*Aprobación de la asignatura*

*La asignatura se podrá aprobar en condición de:*

Alumnos regulares: Examen final: acceden a este a quienes hayan aprobado la asignatura en las instancias indicadas en el párrafo anterior.

Alumnos libres: Examen final libre: quienes no hayan aprobado la cursada en las condiciones establecidas u opten por no cursar la materia. La condición de aprobación se alcanzará luego de rendir un examen libre que consiste en una evaluación completa de toda la materia en dos etapas: escrita práctica y oral, teórica. Accede a la segunda solo si aprueba la primera.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

### BIBLIOGRAFÍA OBLIGATORIA GENERAL

- DAFT, RICHARD L. (2005). "Teoría y diseño organizacional". Ed. International Thomson Editores. México.
- GUERRAS MARTIN L., NAVAS LOPEZ J, (2015). "La dirección estratégica de la empresa". 5ta edición. Thomson-Reuters Civitas. España. Digitalizada.  
[https://www.academia.edu/15328407/La\\_direcci%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica\\_de\\_la\\_empresa.\\_Teor%C3%ADa\\_y\\_aplicaciones\\_5a\\_edici%C3%B3n](https://www.academia.edu/15328407/La_direcci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_de_la_empresa._Teor%C3%ADa_y_aplicaciones_5a_edici%C3%B3n)
- MINTZBERG, HENRY (1991). "Mintzberg y la dirección", Ed. Díaz de Santos S.A. Madrid.
- MINTZBERG, HENRY (1992). "Diseño de organizaciones eficientes", Ed. El Ateneo, Buenos Aires.
- ROBBINS y COULTER (2010). "Administración". Ed. Prentice Hall. Hispanoamérica.

### BIBLIOGRAFÍA OBLIGATORIA POR UNIDAD

#### UNIDAD 1

- GILLI JUAN JOSÉ (2013). "Organización y Administración de empresas". Ed. CCCFG. Universidad nacional de Quilmes. Bernal, Buenos Aires. Cap. 1.
- GILLI JUAN JOSÉ (1999). "Administración. Conceptos y procesos claves". Ed. Docencia. Buenos Aires, Capítulo 13.
- SENGE, PETER (2010). "La Quinta Disciplina". Ed. Granica. Barcelona. Capítulo 1. –
- STERLING, F. (2007). De las principales técnicas y enfoques en administración: un recorrido evolutivo desde la sociedad industrial a la sociedad de la información. Ciencia y Sociedad, XXXII (1), 21-46.

#### UNIDAD 2

- THOMPSON, A., GAMBLE, J., PETERAF, M. y STRICKLAND, A. (2010). "Administración Estratégica. Teoría y casos" 18ª Ed. Mc Graw Hill. México. Capítulo 2.
- GUERRAS MARTIN L., NAVAS LOPEZ J. (2015)" La dirección estratégica de la empresa". 5ta edición. Thomson-Reuters Cavitas. España. Cap. 3. Digitalizada.
- DE GIUSTI, E.; MOLLO BRISCO, G. y MAROSCIA, C. (2008). "La Difícil Tarea de Fijar

Objetivos Organizacionales". Artículo de la Cátedra.

- CHIAVENATO (2007) Introducción a la Teoría de la Administración. Cap. 10. Mc Graw Hill. México.

### **UNIDAD 3**

- GUERRAS MARTIN L., NAVAS LOPEZ J. (2015). "La dirección estratégica de la empresa". 5ta edición. Thomson-Reuters Civitas. España. Cap.4, 5 y 6.

### **UNIDAD 4**

- MINTZBERG, HENRY (1994). Diseño de Organizaciones Eficientes. Ed. El ateneo. Buenos Aires. Cap. 1 a 6.
- DAFT, RICHARD L. (2000) -Teoría y Diseño Organizacional. Ed. International Thomson Editores. México. Cap. 5 (Ciclo de vida de la Organización).
- GILLI, JUAN JOSÉ (2007), "Diseño organizativo, Estructura y Procesos", Editorial Granica. Buenos Aires. CAP 2 y 3.
- SERRA R., KASTICA E. (2004) Reestructurando empresas. Grupo Editorial Norma. Buenos Aires. Cap. 2 y 5.

### **UNIDAD 5**

- MINTZBERG HENRY (1994). Diseño de organizaciones Eficientes|. Ed. El ateneo. Buenos Aires. Cap. 7 a 13.
- PADILLA MELÉNDEZ, ANTONIO Y DEL ÁGUILA OBRA, ANA ROSA, (2003) "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, Vol. 9, N° 3, pp. 69-94 ISSN: 1135-2523.

### **UNIDAD 6**

- GILLI JUAN JOSÉ (2013). "Organización y Administración de empresas". Ed. CCCFG. Universidad nacional de Quilmes. Bernal, Buenos Aires. Cap. 3 (3.1.; 3.3).
- MALLAR, MIGUEL ÁNGEL. (2010). La Gestión por Procesos: un enfoque de gestión eficiente. Visión de futuro, 13(1) Recuperado el 09 de Julio de 2018, de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-)

[87082010000100004&lng=es&tlng=es.](https://doi.org/10.1000/100004&lng=es&tlng=es)

- RUIZ, PAULA; REMES LENICOV, LAURA; RUIZ, ALEJANDRO; GOMEZ VALENTE, RICARDO (2020). La Organización en Movimiento. Artículo de Cátedra.

#### **UNIDAD 7**

- MINTZBERG, HENRY (1992). "El poder en las organizaciones". Ed. Ariel. España. Cap. 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 14.
- MORGAN, GARETH (1998). "Imágenes de la organización". Editorial Alfaomega. Cap. 6.

#### **UNIDAD 8**

- ROBBINS & COULTER (2010). "Administración". Ed. Pearson Educación. Octava Edición. Cap. 1.
- HELLRIEGEL Y SLOCUM (2002). "Administration". Ed. Thomson. Cap. 1. (P2-29).
- MINTZBERG, HENRY (1995). "Perfeccionando la Función del Gerente". Revista Alta gerencia. Año IV Tomo VII. P. 209-232.

#### **UNIDAD 9**

- GUERRAS MARTIN L., NAVAS LOPEZ J. (2015). "La dirección estratégica de la empresa". 5ta edición. Thomson-Reuters Civitas. España. Cap.3.
- KLIKSBERG, B. & SEN A., (2007). Primero la gente. Barcelona: Temas. Cap.12.
- REMACHA, MARTA; ARGANDOÑA, ANTONIO, "Empresa y Objetivos de Desarrollo Sostenible: Cuaderno de CaixaBank nº 34", IESE, ST-438, 04/2017.
- JORGE ROBERTO VOLPENTESTA (2016). Confluencia de Teorías en torno a la responsabilidad Social Empresaria (RSE). Ciencias Administrativas Año 4 – N° 8 Julio / diciembre 2016. <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM>
- KENT, P. (2020) Gestión y evaluación de la sustentabilidad organizacional. En: Revista Ciencias Administrativas. FCE. Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Año 8 – N° 15.

#### **UNIDAD 10**

- HERMIDA, SERRA Y KASTIKA (1993) Administración estratégica. Ediciones Macchi Buenos Aires, Argentina. Cap 10

- MARGUERITIS LAURA y SANTANGELO ANDREA (2005). "Las Técnicas de Creatividad. Un Enfoque sobre su Utilidad". Artículo de la Cátedra.
- ORDOÑEZ DE PABLOS, P; PARREÑO FERNANDEZ, J. (2005). "Aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento un análisis dinámico del conocimiento de la empresa". Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa, Vol.11, N 1, pp.165-177.
- TAVELLA LAURA Y SANTANGELO ANDREA (2009). "La creatividad en las organizaciones". Artículo de la Cátedra. Año 2009.

#### **UNIDAD 11**

- BONATTI PATRICIA (coord.) (2011). "Teoría de la decisión", Ed. Pearson. Buenos Aires. Cap 3 (pág. 100 a 129), 4.4 y 4.6.
- GOMEZ VALENTE, R.; ELICALDE M.F.; SANTANGELO, M.A. (2010) "La acción de decidir". Artículo de la cátedra.

#### **BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA**

- CHIAVENATO (2007) introducción a la Teoría de la Administración. Ed. Mc Graw Hill, México.
- DE BONO, EDWARDS (1995). "El pensamiento lateral y la necesidad práctica de la creatividad" en "El pensamiento creativo" Ed. Paidós Ibérica Ediciones SA.
- PORTER, MICHAEL (2008). "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia", Harvard Business Review, enero.
- SENGE, PETER (1998). "La Quinta Disciplina". Ed. Granica. Barcelona. Cap. 11 (P 260-292).
- SIMON HERBERT A. (2011) "El Comportamiento Administrativo. Un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas". Ed. Errepar. Bs. As., Cap. 5.
- TAVELLA, LAURA Y GALÁN, LILIANA (1999). "El Sistema Político en las Organizaciones". Artículo de la Cátedra.
- VALLAEYS, F. La responsabilidad social de las organizaciones. Artículo publicado por la Universidad de las Américas Puebla. Recuperado de: <http://www.udlap.mx/>

