



PROGRAMA DE ASIGNATURA

| | |
|--|---|
| Unidad Académica: Facultad de Ciencias Económicas | |
| ASIGNATURA: 208-DISEÑO DE ORGANIZACIONES | REQUISITOS DE CORRELATIVIDAD: Evolución del Pensamiento Administrativo |
| CÁTEDRA: BELTRAN | REQUIERE CURSADA: SI |
| TIPO: Obligatoria | UBICACIÓN EN LA CARRERA: 6º |
| DICTADO: Normal | MODALIDAD: Presencial |
| CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN (Plan 2009) - | |
| SEMESTRE DE CURSADO: SEGUNDO | CARGA HORARIA: 70 Horas |
| CARGA HORARIA TEÓRICA: 42 Horas | CARGA HORARIA PRÁCTICA: 28 Horas |

FUNDAMENTACIÓN Y OBJETIVOS

Fundamentación:

El contenido de esta asignatura está atravesado por los dos grandes campos de estudio en los que la ciencia administrativa se desarrolla: el management y los estudios organizacionales. En el primero, es decir en el ámbito de la gestión, la figura central es el administrador, y el proceso administrativo sirve como eje para desplegar las tareas, herramientas y habilidades que los gestores requieren para conducir a las organizaciones hacia sus objetivos. Esa visión secuencial abarca las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar. El diseño de las organizaciones es el desafío central de la segunda función.

Por otro lado, la Teoría de la Organización, más descriptiva que prescriptiva, se despliega en el ámbito de los estudios organizacionales, que se orientan a la comprensión del fenómeno organizacional desde una perspectiva pluridisciplinaria de las ciencias sociales y, en general, con una postura crítica.

El programa de contenidos de Diseño de las Organizaciones conjuga esas dos corrientes, abordando los temas referidos a la estructura organizacional, los aspectos contextuales que la determinan y los aportes de la Teoría de la Contingencia. También se desarrollan perspectivas alternativas sobre la organización, su racionalidad y capacidad de cambiar.

Este programa, si bien se basa en los contenidos mínimos fijados por el plan de estudios de la carrera, es el resultado de varias reuniones con los profesores coordinadores de otras materias, donde se analizaron superposiciones, repeticiones de temas y contenidos a los fines de dar coherencia al desarrollo del plan de estudios. También es fruto del aporte e investigación de los miembros de la cátedra, en sus actividades de formación y en reuniones de cátedra. Finalmente se han considerado las inquietudes de los estudiantes que implican para nuestra actividad docente un permanente desafío.

Objetivos:

El objetivo global de la asignatura es proporcionar una base para comprender las organizaciones, su estructura y los factores que la determinan. Eso les permitirá trabajar con éxito en las organizaciones y participar o iniciar esfuerzos que cambien y adapten éstas a condiciones nuevas. Se brindará un sustento que permita al alumno entender el mundo de las organizaciones y enfrentar los desafíos que la realidad le impone como administrador de las mismas.

Se pretende que, como resultado del proceso de aprendizaje, el alumno logre:

- Entender el funcionamiento de las organizaciones, ámbito de actuación en el que



desarrollará sus competencias,

- Analizar y comprender su comportamiento sistémico,
- Identificar y evaluar las características estructurales y la manera en que ellas afectan el desempeño,
- Valorar el impacto que tienen sobre el diseño organizacional los factores contextuales,
- Diseñar organizaciones efectivas que se conviertan en un soporte para el logro de los fines,
- Elaborar diagnósticos acerca de la situación coyuntural o estructural de la organización y asesorar sobre los cambios que sean necesarios.

Para ello se combinarán los conceptos y modelos de la Teoría de la Organización con los eventos cambiantes del mundo real para ofrecer una perspectiva actualizada del diseño organizacional.

PROGRAMA ANALÍTICO

UNIDAD 1: Organizaciones y teoría de la organización.

Objetivos Específicos:

Repasar los conceptos de organización y reforzar el enfoque sistémico.

Comprender los distintos enfoques que existen de las organizaciones en el marco de la Teoría de la Organización.

Enmarcar la asignatura en el enfoque de la contingencia.

Identificar los desafíos actuales que enfrentan las organizaciones.

Contenido:

Las organizaciones. Las organizaciones como sistemas abiertos.

La teoría de la organización. Evolución. Perspectivas contemporáneas.

Diseño mecanicista y orgánico.

Bibliografía:

Básica:

□ DAFT, RICHARD L. Teoría y diseño organizacional. 11ª ed. México, D.F., Cengage Learning, 2015. 669 p. Capítulo 1 (excepto páginas 16 a 21).

□ HODGE, ANTHONY Y GALES. Teoría de la organización, un enfoque estratégico. 6ª ed. España, Pearson, Prentice Hall, 2003. 463 p. Capítulo 1.

Complementaria:

□ ETKIN, JORGE R. Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Acuerdos, dualidades y divergencias. 1ª ed. Buenos Aires, Pearson, Prentice Hall, 2000. 411 p. Capítulos 1 y 2.

□ HALL, RICHARD H. Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados. 6ª ed, México, Prentice Hall, 1997. 360 p. Capítulo 2.

UNIDAD 2: Fundamentos del diseño organizacional.

Objetivos Específicos:

Introducir los conceptos de diferenciación e integración.

Diferenciar las dimensiones estructurales de los factores contextuales en el diseño organizacional.

Presentar los distintos mecanismos estructurales que utilizan las organizaciones para diferenciar e integrar sus actividades, y las implicancias de cada uno.

Contenido:

La naturaleza de la estructura y el diseño organizativo. Estructura y diseño. Organización formal y organización informal.



Diferenciación e integración: elementos clave de la estructura.
La naturaleza y el proceso de la diferenciación. Tendencias actuales de la diferenciación.
El rol de la integración. La formalización. La centralización. Ámbito de control.
Estandarización. Medios no estructurales para la integración.
Organigramas.

Bibliografía:

Básica:

?□HODGE, ANTHONY Y GALES. Teoría de la organización, un enfoque estratégico. 6ª ed. España, Pearson, Prentice Hall, 2003. 463 p. Capítulo 2.

?□DAFT, RICHARD L. Teoría y diseño organizacional. 11ª ed. México, D.F., Cengage Learning, 2015. 669 p. Capítulos 1 (páginas 15 a 21) y 3 (hasta página 104).

Complementaria:

?□HALL, RICHARD H. Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados. 6ª ed, México, Prentice Hall, 1997. 360 p. Capítulos 3 y 4.

?□ETKIN, JORGE R. Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Acuerdos, dualidades y divergencias. 1ª ed. Buenos Aires, Pearson, Prentice Hall, 2000. 411 p. Capítulos 3 y 4.

UNIDAD 3: Modelos de diseño organizativo.

Objetivos Específicos:

Analizar los diferentes modelos de estructura organizacional que existen desde una mirada crítica.

Reconocer los síntomas de deficiencia estructural.

Contenido:

Estructura de la organización. Alternativas de diseño organizacional.

Agrupación funcional o por output.

Diseños híbridos y matriciales.

Evolución de los diseños: la organización virtual, la organización federal, estructura horizontal y estructura de red.

Bibliografía:

Básica:

?□DAFT, RICHARD L. Teoría y diseño organizacional. 11ª ed. México, D.F., Cengage Learning, 2015. 669 p. Capítulo 3 (desde página 104 en adelante).

?□HODGE, ANTHONY Y GALES. Teoría de la organización, un enfoque estratégico. 6ª ed. España, Pearson, Prentice Hall, 2003. 463 p. Capítulo 8.

Complementaria:

?□CHIAVENTAO, IDALBERTO. Administración en los nuevos tiempos. 1ª ed. Bogotá, Mc Graw Hill, 2005. 711 p. Capítulo 12.

UNIDAD 4: Factores externos.

Objetivos Específicos:

Incorporar modelos de análisis del entorno.

Describir la relación que tienen ambiente y estructura organizacional.

Complementar el análisis del entorno con una mirada global y su impacto en la estructura organizacional.

Contenido:

El entorno. El dominio del entorno o ambiente externo.

Incertidumbre. Respuesta a la incertidumbre del entorno.

El entorno global. El modelo organizacional transnacional.

Bibliografía:

Básica:

?□DAFT, RICHARD L. Teoría y diseño organizacional. 11ª ed. México, D.F., Cengage Learning, 2015. 669 p. Capítulos 4 y 6.

Complementaria.

?□HODGE, ANTHONY Y GALES. Teoría de la organización, un enfoque estratégico. 6ª ed. España, Pearson, Prentice Hall, 2003. 463 p. Capítulos 4 y 5.

?□HALL, RICHARD H. Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados. 6ª ed, México, Prentice Hall, 1997. 360 p. Capítulos 11 y 12.

UNIDAD 5: Factores internos: la estrategia, la tecnología, el tamaño

Objetivos Específicos:

Comprender el vínculo entre estrategia y estructura. Ubicar el diseño organizacional en el marco del proceso de dirección estratégica. Evaluar el impacto de la estrategia en las decisiones relativas a la estructura organizacional.

Reconocer el impacto del e-business en el diseño organizacional.

Describir las distintas clases de tecnología de manufactura y su impacto en el diseño estructural. Diferenciar tecnología de manufactura y de servicio según sus implicancias estructurales.

Conocer el vínculo entre el tamaño de la organización y sus características estructurales.

Contenido:

La función de la dirección estratégica en el diseño organizacional. Estrategias competitivas. Un modelo para elegir la estrategia y el diseño.

Tecnología de manufactura y servicio. Su impacto en el diseño organizacional. Diseño departamental. Interdependencia de flujo de trabajo entre departamentos. Impacto de la tecnología en el diseño de puestos.

Tecnología de información para la comunicación y el control. Diseño organizacional del e-business.

Tamaño organizacional. Ciclo de vida de la organización. Características organizacionales durante el ciclo de vida. Declive organizacional y downsizing.

Bibliografía:

Básica:

?□DAFT, RICHARD L. Teoría y diseño organizacional. 11ª ed. México, D.F., Cengage Learning, 2015. 669 p. Capítulo 2, 7, 8 y 9.

?□PORTER, MICHAEL E. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 1ª ed. México, Compañía Editorial Continental, 1982. 407 p. Capítulo 2.

Complementaria:

?□HODGE, ANTHONY Y GALES. Teoría de la organización, un enfoque estratégico. 6ª ed. España, Pearson, Prentice Hall, 2003. 463 p. Capítulos 6 y 7.

UNIDAD 6: Procesos dinámicos. Poder y política. Innovación y cambio.

Objetivos Específicos:

Comprender las fuentes del conflicto grupal. Diferenciar el modelo político de organización del racional.

Presentar los distintos tipos de cambio que puede sufrir una organización.

Conocer las cualidades estructurales que fomentan u obstaculizan esos cambios.

Contenido:



Conflicto intergrupalo en las organizaciones. Poder y organizaciones. Procesos políticos en las organizaciones. Uso del poder, la política y la colaboración.
Innovación y cambio. Tipos de cambio. El proceso de cambio. Cambio de estrategia y estructura. Estrategias para implementar el cambio.

Bibliografía:

Básica:

?□DAFT, RICHARD L. Teoría y diseño organizacional. 11ª ed. México, D.F., Cengage Learning, 2015. 669 p. Capítulo 11 y 13.

Complementaria:

?□HALL, RICHARD H. Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados. 6ª ed, México, Prentice Hall, 1997. 360 p. Capítulo 5, 6 y 10. Pag 93 a 102.

?□HODGE, ANTHONY Y GALES. Teoría de la organización, un enfoque estratégico. 6ª ed. España, Pearson, Prentice Hall, 2003. 463 p. Capítulos 12 y 13.

?□ETKIN, JORGE R. Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Acuerdos, dualidades y divergencias. 1ª ed. Buenos Aires, Pearson, Prentice Hall, 2000. 411 p. Capítulo 16.

?□HERMIDA, JORGE ALFREDO; SERRA, ROBERTO; KASTIKA, EDUARDO. Administración y estrategia teoría y práctica. 1ª ed. Buenos Aires, Norma, 2004. 522 p. Capítulo 16.

UNIDAD 7: El enfoque de Mintzberg: Configuraciones organizacionales.

Objetivos Específicos:

Comprender el concepto de configuración organizacional.

Diferenciar los mecanismos de coordinación.

Describir cada una de las configuraciones propuestas por Mintzberg.

Contenido:

Mecanismos de coordinación.

Las partes de la organización.

El diseño como configuración.

Estructura simple. Burocracia mecánica. Burocracia profesional. La forma divisional. La adhocracia. Organización misionera. Organización política.

Bibliografía:

Básica:

?□MINTZBERG, HENRY. Mintzberg y la Dirección. 1ª ed. Madrid, Ed. Diaz de Santos s.a., 1991. Capítulos 6 al 13.

UNIDAD 8: Otros enfoques.

Objetivos Específicos:

Conocer el enfoque del institucionalismo, sus principales postulados y el impacto de esta teoría en el diseño organizacional.

Conocer los distintos enfoques existentes sobre el Diseño Organizacional.

Presentar la visión de los autores argentinos respecto del diseño organizacional.

Contenido:

Institucionalismo y neo institucionalismo. Implicancias en el diseño.

Relaciones interorganizacionales. Ecosistemas organizacionales. Dependencia de recursos.

Redes de colaboración. Ecología poblacional.

Bibliografía:

Básica:

?□DAFT, RICHARD L. Teoría y diseño organizacional. 11ª ed. México, D.F., Cengage



Learning, 2015. 669 p. Capítulo 5.

?□HODGE, ANTHONY Y GALES. Teoría de la organización, un enfoque estratégico. 6ª ed. España, Pearson, Prentice Hall, 2003. 463 p. Capítulo 1. Pag. 24 a 26

?□HALL, RICHARD H. Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados. 6ª ed, México, Prentice Hall, 1997. 360 p. Capítulo 14.

METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

La propuesta de abordaje en el aula consiste en una combinación en tres planos: adquisición de conocimientos teóricos acerca de la Teoría de la organización, la arquitectura organizacional y el diseño (saber), entrenamiento de habilidades y competencias imprescindibles para el futuro directivo (saber hacer), y fomento de actitudes y valores (saber ser).

Para ello, se plantea por un lado, un desarrollo completo de los contenidos en las clases de orientación a cargo del profesor adjunto, incentivando al alumno a que use no solo la bibliografía básica, sino que lo complementa con la lectura de distintos textos, artículos periodísticos, revistas, páginas web, blogs, etc. para desarrollar una visión más completa sobre los temas que se traten.

El dictado de la materia se desarrolla en un marco equilibrado entre teoría y práctica. La teoría es necesaria para proporcionar coherencia, certeza y capacidad de previsión en un mundo, por otro lado, incoherente, incierto e imprevisible. Es la teoría la que nos brinda un marco referencial para la acción. Y es a partir de allí que avanzamos hacia el conocimiento de las organizaciones reales del medio en el que los futuros directores deberán desempeñarse. Basados en esa creencia es que incluimos para cada tema ejemplos que ilustran los conceptos y resultados de investigaciones que sustenten los modelos que se enseñan.

Por otro lado, los profesores auxiliares tendrán a su cargo el dictado de las clases de aplicación semanales. Estas se estructurarán en tres partes:

* En una primera etapa se les propondrán a los alumnos una serie de preguntas o situaciones para debatir. Este cuestionario no pretende desarrollar ni repetir los conceptos tratados en la clase de teóricos, sino, enfrentar al alumnado a situaciones que pueden ser reales y que implican dilemas éticos, morales, para que se posicione o tome una decisión.

* La segunda parte tendrá como eje central las actividades propuestas por la cátedra (dinámicas vivenciales de aplicación de conceptos, ejercitaciones, casos), donde se pretenderá, no solo aplicar los conocimientos obtenidos, sino también desarrollar ciertas habilidades necesarias para ejercer la gestión, como lo son:

- búsqueda de información,
- análisis crítico de la misma,
- comunicación oral y escrita,
- trabajo en equipo y
- toma de decisiones.

* Finalmente, se dedicará unos minutos al control de lectura, bajo la modalidad de multiple choice, con el objetivo de fomentar la lectura previa por parte de los estudiantes.

Se propone tanto al tratar los conceptos, como al resolver las ejercitaciones, hacerlo incorporando las implicancias morales y éticas que puede tener el tema. Esta manera de abordar la materia, puede servir como manera de fomentar ciertas actitudes (espíritu crítico, tolerancia, actitud emprendedora y cooperación para el trabajo en equipo) y de concienciar al estudiante de la responsabilidad que tiene el empresario como actor social.

Todos los docentes ofrecen horarios de consulta a los efectos de brindar una instancia personalizada para resolver dificultades de orden conceptual o aquellas propias del proceso de aprendizaje.

También la cátedra utilizará como herramienta de comunicación y soporte al proceso de enseñanza un Aula Virtual, donde se alojarán documentos, material de lectura o recursos audiovisuales que formen parte de la propuesta formativa de la cátedra y ejercitaciones para el uso de los alumnos.



TIPO DE FORMACIÓN PRÁCTICA

En esta asignatura se entrena a los estudiantes para interpretar información y resolver los problemas propios del ámbito organizacional, a partir de un adecuado diagnóstico. Eso involucra:

- La identificación y clasificación de los factores contextuales que impactan en las decisiones de diseño.
- Diferenciar las variables controlables de aquellas exógenas a la organización.
- Adecuada gestión de los elementos estructurales para favorecer los resultados.
- Comprensión profunda de los elementos informales que subyacen en el comportamiento organizacional.
- Conducir o asesorar sobre procesos de cambio organizacional.

Es decir, como propone nuestro Plan de Estudios ¿habilidades para indagar, obtener y aplicar la información para el análisis y diagnóstico organizacional, la gestión y la toma decisiones.?

EVALUACIÓN

Evaluaciones Parciales: 2
Trabajos Prácticos: 10
Recuperatorios: 1
Otros: 0

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Los criterios que se tendrán en cuenta para asignar el puntaje en las evaluaciones son los siguientes:

- Nivel de conocimiento acerca de los temas desarrollados en la asignatura.
- Capacidad de transferencia de los conceptos a situaciones reales o hipotéticas.
- Habilidad para comunicarse.
- Organización de los temas que se desarrollen.
- Uso del lenguaje técnico.
- Poder de síntesis.

CONDICIONES DE REGULARIDAD Y/O PROMOCIÓN

Las condiciones para obtener la regularidad son las siguientes:

- Aprobar dos de las tres evaluaciones parciales.
- Cumplir con la asistencia del 80% a las clases de aplicación.
- Aprobar el 80% de los controles de lectura y el promedio de las 10 actividades prácticas desarrolladas durante el cursado de la materia con nota igual o superior a 4.

Las condiciones para obtener la promoción indirecta son las siguientes:

- Aprobar las dos evaluaciones parciales con promedio de 7 (siete) y nota no inferior a 6 (seis).
- Cumplir con la asistencia del 80% a las clases de aplicación.
- Aprobar los controles de lectura y las 10 actividades con promedio de 7 (siete) y nota igual o superior a 6 (seis).

MODALIDAD DE EXAMEN FINAL

Alumnos Regulares: Consta de un cuestionario escrito donde se incluyen preguntas conceptuales referidas a todo el programa de la asignatura.

Alumnos promocionales: Consta de un cuestionario escrito donde se incluyen preguntas conceptuales referidas a los capítulos de la materia que no hayan sido evaluados en los



parciales.

Alumnos Libres: Al examen regular se le agrega un apartado donde el alumno debe transferir los conocimientos a situaciones concretas.

CRONOLOGÍA DE ACTIVIDADES DE LA ASIGNATURA

1º semana: Cap 1
2º semana: Cap 2
3º y 4º semana: Cap 3
5º y 6º semana: Cap 4
7º y 8º semana: Cap 5
9º y 10º semana: Cap 6
11º y 12º semana: Cap 7
13º y 14º semana: Cap 8

PLAN DE INTEGRACIÓN CON OTRAS ASIGNATURAS

La asignatura se vincula especialmente con las materias del área Administración General, conocidas como troncales.

Se retoma el abordaje de las funciones organizacionales, que se ven en Introducción a la Administración.

También se relaciona con Principios de administración, donde se desarrolla el proceso administrativo, que incluye las decisiones referidas al diseño.

Se toman conceptos desarrollados en Psicología de las organizaciones, fundamentalmente aquellos vinculados a la cultura organizacional, la teoría del poder y el proceso de cambio, particularmente la resistencia al cambio.

La formación recibida por el alumno en Evolución del Pensamiento Administrativo ofrece un marco para ubicar a la asignatura Diseño de organizaciones en la Teoría de la Contingencia, y discutir luego los supuestos subyacentes en ese enfoque.

Por otro lado, Diseño es un insumo para las materias referidas a las áreas funcionales de la organización: Comercialización, Administración de Operaciones, Administración Financiera y Administración de Recursos Humanos.

También brinda elementos para la asignatura SyPA, que aborda los procesos administrativos, para lo cual es requisito comprender la estructura organizacional y sus implicancias.

Finalmente, aporta saberes que serán de aplicación a la hora de implementar la estrategia, cuestión que se aborda en Política de Negocios.

LECTURAS EXIGIDAS

?□DAFT, RICHARD L. Teoría y diseño organizacional. 11ª ed. México, D.F., Cengage Learning, 2015. 669 p.

?□HODGE, ANTHONY Y GALES. Teoría de la organización, un enfoque estratégico. 6ª ed. España, Pearson, Prentice Hall, 2003. 463 p.

?□PORTER, MICHAEL E. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 1ª ed. México, Compañía Editorial Continental, 1982. 407 p.

?□MINTZBERG, HENRY. Mintzberg y la Dirección. 1ª ed. Madrid, Ed. Diaz de Santos s.a., 1991. Capítulos 6 al 13.

La bibliografía obligatoria y complementaria se podrá consultar en la Biblioteca desde el catálogo en línea de acceso público, o desde cualquier PC a través del sitio web: <http://eco.biblio.unc.edu.ar/>

LECTURAS RECOMENDADAS



- ?□HALL, RICHARD H. Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados. 6ª ed, México, Prentice Hall, 1997. 360 p.
- ?□CHIAVENTAO, IDALBERTO. Administración en los nuevos tiempos. 1ª ed. Bogotá, McGraw Hill, 2005. 711 p.
- ?□HERMIDA, JORGE ALFREDO; SERRA, ROBERTO; KASTIKA, EDUARDO. Administración y estrategia teoría y práctica. 1ª ed. Buenos Aires, Norma, 2004. 522 p.

DOCENTES

- 38044 - BELTRAN, NATACHA (Coordinador)
27598 - LOPEZ, SONIA GRACIELA
36689 - DEMO, HORACIO JORGE

CANTIDAD DE DOCENTES

3

CARGOS DE LOS DOCENTES

1 Profesor Adjunto, 1 Profesor Ayudante A, 1 Profesor Ayudante B