

GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

CIENCIA DE DATOS EN ORGANIZACIONES - PLAN DE ESTUDIO 2024

1. DATOS GENERALES DE LA ASIGNATURA

- **Carga horaria:** 96 hs
- **Ubicación en el Plan de Estudio:** 1° año – 1° semestre
- **Carácter:** Obligatorio
- **Régimen de cursada:** Semestral
- **Modalidad:** Teórico - Práctica
- **Asignaturas correlativas:** -

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivos Generales según Plan de Estudio

- Comprender los conceptos fundamentales referidos a las organizaciones, a la gestión organizacional y a las diferentes técnicas y propuestas de las teorías administrativas tradicionales y emergentes.
- Desarrollar competencias para la toma de decisiones, la administración estratégica y la gestión de la dinámica de las organizaciones en contextos inciertos y complejos.
- Desarrollar habilidades que permitan para dar respuesta a los desafíos que las demandas sociales y del contexto plantean para la gestión de las organizaciones.

2.2. Objetivos Particulares

En términos globales, se espera orientar y favorecer la apropiación y construcción de determinados conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los/las estudiantes a través de métodos alternativos de intervención y prácticas formativas. Dados los objetivos de la carrera, el perfil de graduado/a buscado y su ubicación en el Plan de Estudio, la asignatura persigue dos tipos de objetivos particulares:

- **Objetivos asociados al conocimiento formal (saber):**
 - Comprender e interpretar los conceptos y nociones fundantes de la asignatura y de la orientación específica de la carrera: las organizaciones, la administración y la gestión organizacional.
 - Reconocer y analizar las características del escenario actual, la relevancia de los datos y de la tecnología, así como su impacto en la gestión de las organizaciones.
 - Reconocer la influencia que tiene la persona en la gestión organizacional, en el ejercicio de la función gerencial y en el proceso de toma de decisiones.

- Conocer y comprender el concepto de estrategia, sus implicancias y el modelo de Administración Estratégica, reconociendo sus distintas etapas y la importancia que poseen en la definición del rumbo y en el desempeño organizacional.
 - Reconocer y comprender las cuestiones clave vinculadas a innovación, la disrupción, el cambio y el aprendizaje organizacional y la sostenibilidad, así como su relevancia e impacto para una gestión organizacional estratégica.
 - Examinar, analizar y contrastar los conceptos teóricos con casos de organizaciones “reales” o situaciones específicas efectuando un abordaje crítico sobre sus similitudes y diferencias.
 - Integrar y vincular los contenidos del programa de la materia.
 - Contribuir a la construcción de una base sólida de las temáticas abordadas para posibilitar desarrollos más profundos en asignaturas más avanzadas de la carrera.
-
- *Objetivos asociados al desarrollo de habilidades (saber hacer) y actitudes (saber ser):*
 - Contribuir al desarrollo de habilidades clave para el perfil de Cientista de Datos en Organizaciones:
 - ✓ Análisis crítico (habilidad cognitiva, abstracta).
 - ✓ Aplicación de los conceptos en organizaciones/situaciones reales (habilidad técnica, práctica/profesional).
 - ✓ Análisis, modelización, síntesis y resolución de situaciones organizacionales y contextuales específicas (habilidad técnica, práctica/profesional).
 - ✓ Comunicación y argumentación oral y escrita (habilidad social).
 - ✓ Construcción colectiva y trabajo en equipo (habilidad social).
 - Favorecer el desarrollo de ciertas actitudes, conductas y comportamientos deseables en los estudiantes y futuros profesionales de la carrera, tales como el respeto, la responsabilidad, el compromiso, la ética y las buenas prácticas laborales.

3. CONTENIDOS

- **Contenidos Mínimos**
 - Organizaciones y Administración. Tipologías organizacionales, enfoques, áreas y modelos emergentes.
 - Administración estratégica. Análisis del entorno, contexto VICA y análisis competitivo. Definiciones estratégicas y su implementación.
 - Estructuras organizacionales innovadoras, cultura, poder y gestión del cambio.
 - Gestión de procesos de decisión en las organizaciones: racionalidad limitada, heurísticas y sesgos cognitivos.
 - Innovación, disrupción, sustentabilidad en las organizaciones.

▪ **Programa Analítico**

MÓDULO I:
NOCIONES BÁSICAS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN Y LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

UNIDAD 1: ORGANIZACIONES, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Organizaciones, administración y gestión organizacional: conceptos fundamentales, características, elementos constitutivos y dimensiones de análisis. Tipologías básicas. Sistemas y áreas funcionales.

Modelos organizacionales tradicionales y emergentes: cambios de paradigmas y sus implicancias en la gestión. Nuevos enfoques y desafíos: organizaciones "data driven".

UNIDAD 2: LA FUNCIÓN GERENCIAL Y LA TOMA DE DECISIONES

Las personas en la función gerencial y la gestión organizacional. La gerencia estratégica: concepto e importancia de los gerentes para la dirección estratégica. Relevancia e incidencia de las particularidades y subjetividades de las personas en la gestión y la toma de decisiones organizacionales. El gerente en acción: las funciones administrativas, sus roles y las habilidades, aptitudes y competencias relevantes.

La toma de decisiones y la gestión estratégica: el proceso decisorio. La toma de decisiones organizacionales y el contexto: certeza, riesgo e incertidumbre. Enfoque de la teoría normativa y la teoría descriptiva de la decisión. La racionalidad limitada, heurísticas y sesgos cognitivos. La información, el gerente y los sistemas de información para la toma de decisiones.

MÓDULO II:
LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES

UNIDAD 3: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA - EL PROCESO Y SU PRIMERA FASE (EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO)

La administración estratégica: la estrategia como eje vertebrador de la gestión organizacional y el modelo de dirección estratégica. Etapas del proceso y enfoque integrador. La dirección estratégica en pequeños emprendimientos, PyMEs y OSC.

Inicio del análisis estratégico, primera etapa: definición de la dirección general de la organización, el desarrollo de la visión estratégica y su relevancia para orientar el rumbo organizacional. Los valores centrales y los principios básicos que encauzan el accionar empresarial, el diseño de las estrategias y su ejecución. Los objetivos en las organizaciones: definición de objetivos generales y específicos.

El diagnóstico organizacional como punto de partida para una adecuada definición estratégica. Contexto VICA. Relevancia y concepto del análisis del contexto general, del entorno específico y

de la evaluación de la situación interna de la organización. Técnicas y herramientas administrativas para su evaluación. El análisis DAFO: corolario del análisis estratégico.

UNIDAD 4: SEGUNDA FASE DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA (LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS)

El diseño de estrategias en el marco del proceso de administración estratégica. La definición de los cursos de acción organizacionales y su rol esencial como fuente de ventajas competitivas. Tipologías y clasificación.

Estrategias competitivas: las 5 estrategias genéricas de Michael Porter. Estrategias corporativas: de integración, intensivas, de diversificación y defensivas.

UNIDAD 5: INSTANCIAS FINALES DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA (LA IMPLEMENTACIÓN Y EL CONTROL DE ESTRATEGIAS)

La evaluación, selección y ejecución estratégica. Adecuación, factibilidad y aceptabilidad de las estrategias. Factores de éxito y fracaso al momento de su implementación. La planificación estratégica y la relevancia e influencia de un soporte organizativo adecuado para lograr una implementación de la estrategia efectiva. El diseño de la estructura, la cultura organizacional, las personas, la trama política y el liderazgo.

El control estratégico: medición del desempeño y de los resultados obtenidos. Esquema de evaluación y sus características. La definición de medidas correctivas.

MÓDULO III:

LOS DESAFÍOS ORGANIZACIONALES - INNOVACIÓN, DISRUPCIÓN Y SOSTENIBILIDAD

UNIDAD 6: INNOVACIÓN Y DESAFÍOS EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Creatividad, innovación y estrategias disruptivas. Conceptos, impacto y cambio organizacional. Gestión del cambio, desarrollo y aprendizaje en las organizaciones.

Sustentabilidad y responsabilidad social. Importancia de su integración en la definición de estrategias. Desafíos emergentes para la gestión de las organizaciones y para la administración estratégica.

4. METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA

La presente propuesta de la cátedra procura poner en foco en los/las estudiantes y en la generación de situaciones de aprendizaje contextualizadas, orientadas a las prácticas y a la resolución de problemas. Así, las diferentes estrategias de enseñanza y aprendizaje a implementar buscarán ser vehículos para la integración del “qué” (conocimiento teórico), el “cómo” (conocimiento procedimental) y el “por qué” (conocimiento condicional, contextualizado), lo que en definitiva da lugar al conocimiento aplicado (De la Cruz citado por

Fernández March, 2006)¹. Dentro de este marco, las bases sobre las cuales se asienta esta propuesta metodológica son las siguientes:

- I. La *adquisición y la construcción del conocimiento* a partir de una estrecha relación e integración entre el proceso de información, comprensión y análisis de contenidos, las fuentes bibliográficas y los recursos audiovisuales, los datos e informes de investigaciones y los aportes de experiencias de los/las estudiantes del curso.
- II. La *participación activa de los/las estudiantes* a fin de dar lugar a situaciones de intercambio en la cual se definan contenidos, posiciones y roles. Así, el espacio áulico (o el espacio áulico extendido) podrá convertirse en un apropiado canal para la construcción colectiva de saberes y prácticas.
- III. La *vinculación dialógica teoría-práctica*, buscando espacios curriculares de integración y metodologías de enseñanza y aprendizaje, que propicien un acercamiento a la realidad profesional como vía para conseguir un aprendizaje significativo que contribuya a la construcción de las estructuras mentales necesarias para resolver problemas o situaciones específicas.

Sobre estos ejes la *metodología de enseñanza* a aplicar contemplará los objetivos, criterios, procedimientos y recursos que se estimen pertinentes para desarrollar la labor educativa y buscará que los/as estudiantes no solo adquieran los conocimientos disciplinares, sino que también desarrollen las habilidades y competencias enunciadas en los objetivos, a lo largo de su recorrido por la asignatura. En otros términos, la definición de las estrategias o métodos de abordaje estará condicionada y planteada conforme a los objetivos propuestos, el contenido, las competencias, habilidades o actividades a desarrollar, las características del grupo con el cual se trabajará, el espacio físico, los recursos con que se cuenta, y el perfil y las concepciones subyacentes del docente que se encuentre frente al aula.

Específicamente en la asignatura, con miras a alcanzar los objetivos establecidos y atendiendo las condiciones antes enunciadas, los *métodos o modos de intervención* a los que se recurrirá son los siguientes: lecciones magistrales, debate dirigido, lecturas guiadas, estudio de casos, aula taller, aprendizaje cooperativo y simulación, investigación indagatoria, debate dirigido, prácticas lúdicas y dinámicas.

5. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DE ACTIVIDADES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS

Gestión de las organizaciones es una asignatura que posee un régimen semestral y es de carácter teórico-práctica. Cuenta una carga horaria total de 96 horas distribuida en 19 semanas para el dictado del programa. Los cursos se ofrecen durante el 1° semestre del 1° año de la carrera y, el equipo de cátedra se halla conformado por 4 profesoras y 4 auxiliares distribuidos/as en 4 comisiones. Se realizarán 2 encuentros presenciales por semana de 2:30 hs/3:00 horas cada uno donde se generará la interacción pedagógica en el aula y luego se estima que los/las estudiantes deberán dedicarle aproximadamente 6:00 horas semanales de trabajo autónomo. Durante el desarrollo del curso, la totalidad de las comisiones seguirán un único cronograma de clase a fin

¹ Fernández March, A. (2006). Metodologías activas para la formación de competencias. *Educatio siglo XXI*, 24, 35-56.

de preservar la uniformidad en el contenido, los abordajes y la igualdad de condiciones al momento de enfrentar las instancias de evaluación parciales².

En virtud de que los métodos de intervención ya han sido enunciados en el apartado anterior, corresponde aquí explicitar la **organización, temporización y secuenciación** de las actividades y estrategias que se llevarán adelante.

En primer lugar, se propone organizar el tiempo y las actividades en el aula conforme a una *estructura modular*. Atendiendo a que el umbral de declive de la concentración no suele superar los 30 minutos, se considera pertinente implementar una estructura secuencial de diferentes bloques temáticos (coherentes y consistentes) en los cuales se establezca un conjunto de contenidos de enseñanza y aprendizaje que respondan a objetivos determinados y que los/las estudiantes trabajarán mediante metodologías o actividades concretas. En cada uno de ellos pueden existir distintos tipos de contenidos: conceptuales (o conocimientos), procedimentales (o habilidades) y/o los conductuales (o actitudinales) y pueden definirse distintas metodologías para lograr ciclos cerrados que propicien intercalar espacios de reflexión – acción en función al planteo de nuevos desafíos o actividades que permitan redirigir el interés y la atención de los/las estudiantes.

La estructuración modular se aplicará para la totalidad de las clases en las cuales se trabajará intercaladamente con espacios de presentaciones conceptuales de índole predominantemente teórica, expositiva o dialogada y espacios de prácticas, intervención, trabajo en equipo y taller. Específicamente la *secuencia didáctica* planteada posee las siguientes características:

Actividad de apertura: el/la docente le presentará a los/las estudiantes el tema a tratar identificando los objetivos de aprendizaje, la forma en la que se estructurará la clase, el tiempo disponible en cada instancia, la pausa o recreo previsto, etc. En el caso que corresponda, se puede analizar y debatir los resultados de las *evaluaciones diagnósticas* realizadas fuera del espacio áulico (a través de AU24), desarrollar o dinámicas disparadoras, u otras actividades que servirán como punto de partida para definir los alcances de la clase y las temáticas a abordar. (30 minutos).

Actividad de desarrollo de contenidos teórico – prácticos (4 bloques de 20/30 minutos):

- 1º Bloque o módulo: Exposición Dialogada/ Clases Magistrales /Lecturas guiadas
- 2º Bloque o módulo: Estudio de Casos / Aula Taller /Investigación Indagatoria
- 3º Bloque o módulo: Exposición Dialogada (tradicional o aula invertida) / Aprendizaje cooperativo
- 4º Bloque o módulo: Actividad lúdica/ Dinámica o Simulación/ Debate Dirigido

Actividad de integración o cierre: se presentarán las conclusiones principales de las temáticas propuestas. Se espera que, dichas conclusiones sean la resultante de la propia construcción de los/las estudiantes y sea posible efectuar una síntesis o confeccionar un mapa conceptual en el pizarrón a partir de los diferentes aportes que se realicen sobre los conceptos abordados en la clase. Esto último tendrá por objeto que los/las estudiantes logren identificar la estructura lógica del tema y las relaciones entre las ideas principales del mismo. (30 minutos)

La introducción de una estrategia pedagógica modular que prevé la complementariedad e integración de diferentes modos de intervención docente, favorece la creación de un ambiente

² El detalle del cronograma previsto se encuentra en el ANEXO I.

relajado que propicia la participación y que promueve una actitud activa; disminuye la ansiedad, genera un mayor interés (y concentración) en la actividad que se está realizando; permite versatilidad; fomenta la creatividad; favorece el desarrollo de actitudes sociales de compañerismo, de cooperación, genera un ambiente distendido y plantea desafíos permanentes a la vez que pone a prueba los conocimientos, la capacidad reflexiva, crítica, y las habilidades para la expresión oral y escrita de los/las estudiantes. Esta secuenciación y organización de las actividades también permite explorar el trabajo en equipo y, en este sentido, es posible avanzar hacia una instancia de aprendizaje a partir de la construcción conjunta de conocimiento.

No obstante, se ha tenido en cuenta que, debido a que Gestión de las Organizaciones es una asignatura del 1° semestre de 1° año, se dictará en cursos potencialmente masivos o numerosos y que algunas de las modalidades propuestas abren el juego a la creatividad y a la libre interpretación, podría ocurrir que los/las estudiantes se aparten de los objetivos previstos para la actividad y no se desarrolle correcta y adecuadamente la técnica propuesta ni el rescate necesario. Frente a ello se prestará especial atención al rol de los/las docentes para que sean efectivos orientadores y conductores de la discusión y “creadores” de un clima adecuado de distensión y confianza.

6. FORMAS DE EVALUACIÓN

Se propone para Gestión de las Organizaciones un **modelo de evaluación criterial**, ya que se considera el más pertinente a los fines de esta asignatura. Bajo este modelo se prevé:

Evaluación continua: Se analizarán las actividades propuestas, el grado de comprensión y dominio de los objetivos establecidos y se orientará sobre dudas y dificultades. Se realizará mediante entrevistas por grupos de trabajo en el aula, mediante los debates, exposiciones y preguntas del/la docente; también mediante la realización de cuestionarios parciales donde sea factible indicarles a los alumnos la valoración que se hace de su aprendizaje, autoevaluaciones en Au24, etc.

Evaluación final: Consiste en la comprobación del grado de dominio de los objetivos planteados, los conocimientos que poseen los/las estudiantes de cada módulo o unidad didáctica, así como de las habilidades que se procuran desarrollar. Se podrá realizar en forma individual o grupal, oral u escrita, mediante cuestionarios (exámenes), entrevistas o análisis de documentos (trabajos), casos de aplicación, desarrollo de proyectos, etc.

En síntesis, se propone un seguimiento particularizado, lo que posibilita:

- Tener información individualizada de cada estudiante sobre su proceso de enseñanza y aprendizaje, con objeto de orientarlo en las dificultades que presenta (*evaluación continua*).
- Disponer de información global, al finalizar el período de aprendizaje semestral para traducir los objetivos conseguidos por el/la estudiante en categorías de calificación (*evaluación final*).

En cuanto a los **criterios de evaluación**, se atenderán a los criterios básicos de: comprensión, eficacia, eficiencia, significatividad e integración para las competencias definidas en cada caso atendiendo los conocimientos (búsqueda y selección de información pertinente a valorar; comprensión profunda de hechos vinculados en una materia; aplicación de conocimientos adquiridos a situaciones reales), procesos (valoración crítica, creativa y constructiva; síntesis de

los aspectos relevantes a valorar; expresión escrita u oral; afrontar la incertidumbre) y actitudes (responsabilidad; compromiso; tomar conciencia de limitaciones y posibilidades) del/ la estudiante.

Con relación a las **instancias e instrumentos** en esta propuesta se ha considerado conveniente recurrir a una combinación de dispositivos y momentos alternativos, a saber:

- **Formativa:** ésta se realizará a partir de la resolución de los casos, problemas o situaciones que requieran de un informe o propuesta formal a entregar al docente (instrumento de *evaluación escrita*) o bien de la exposición ante éste/a (instrumento de *evaluación oral*) y durante el desarrollo de simulaciones, prácticas lúdicas o dinámicas (instrumento de *evaluación observacional*).
- **Sumativa:** esta instancia quedará pendiente hasta el momento del examen parcial y del examen final de la materia donde se considerará la comprensión acabada del tema y de su relación con el resto de los contenidos del programa (instrumento de *evaluación escrita u oral*).

Específicamente, en el marco de lo establecido por el *Régimen de Enseñanza* de la carrera Ciencia de Datos en Organizaciones aprobado por la Comisión Conjunta de la carrera y avalada por los respectivos Consejos Directivos de ambas Unidades Académicas, y en relación a la evaluación sumativa, la asignatura recurrirá a **4 evaluaciones parciales** cada una de las cuales contará con dos instancias: la original y una de recuperación en caso de que el/la estudiante no haya alcanzado la nota mínima requerida para la aprobación (4 puntos). Asimismo, en el mes de agosto, se ofrecerá la posibilidad de recuperatorio adicional para quienes cuenten con parciales desaprobados y/o o hayan estado ausentes en alguna/s de las instancias anteriores.

Conforme al rendimiento de los/las estudiantes, y atendiendo el promedio de las calificaciones obtenidas en las evaluaciones parciales aprobadas (en cualquiera de sus instancias), el desempeño y la nota de concepto por las actividades propuestas en clase, los resultados en los trabajos prácticos efectuados y las presentaciones orales o escritas, estos/as podrán:

- **Aprobar la cursada:** en el caso de que hayan obtenido una nota final del curso de 4 (cuatro) puntos o más. A partir de la formalización del acta, el/la estudiante estará en condiciones de presentarse a rendir el **examen final** para acreditar la materia.
- **Promocionar (acreditar) la asignatura:** en el caso de que hayan alcanzado una nota final de 7 (siete) puntos o más como resultado de su desempeño en el curso.

7. BIBLIOGRAFÍA

MÓDULO I:
NOCIONES BÁSICAS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN Y LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

UNIDAD 1: ORGANIZACIONES, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Bibliografía Obligatoria:

- Gilli, J. J. y Tartabini, A. M. (2013). Acerca de la organización y su administración. En *Organización y administración de empresas* (pp. 11–72). CCCFG. Universidad Nacional de Quilmes.
- Bernal Torres, C. A. M. (2007). Introducción a la teoría de las organizaciones. En *Introducción a la administración de las organizaciones. Enfoque global e integral*. (pp. 21-31). Pearson Educación.
- Münch, L. (2010). La empresa. En *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. (188-196) Pearson Educación.
- Münch, L. (2010). Áreas funcionales de la empresa. En *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. (209-235) Pearson Educación.
- Laloux, F. (2017). *Reinventar las organizaciones*. 5° Ed. (Caps. 1.1, 1.3 y 2.1) Arpa Editores.
- Moore, G. (2014) La naturaleza de la empresa (75 años después). En *Reinventar la empresa en la era digital*. (pp.51-62). BBVA Openmind.
- Wouter, A. et al. (diciembre 2017). *The five trademarks of agile organizations*. [Archivo PDF] www.mckinsey.com
- Rodríguez, J. R. (2016). ¿Cómo son las empresas orientadas a los datos? *Harvard Deusto Business Review*, 256, 46- 54.

Bibliografía Complementaria:

- Daft, R. L. (2011). Organizaciones y teoría organizacional. En *Teoría y Diseño Organizacional*. 11° Ed. (pp. 1-22). Cengage Learning.
- Chiavenato, I. (2001) Las empresas. En *Administración: Teoría, proceso y práctica*. 3° Ed. (pp. 42-65). Mc Graw Hill.
- Delgado Ceballos, J. y Llamas Sánchez, R. (2011). La empresa y la dirección de empresas. En Fuentes Fuentes, M. M. y Cordón Pozo, E. (Coords). *Fundamentos de la dirección y administración de empresas*. (pp.19 – 37). Pirámide.
- Iborra, M. et al. (2014). Tipos de organizaciones. En *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. 2° Ed. (pp.71-91) Parainfo.
- Iborra, M. et al. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. 2° Ed. (Caps. 13, 16 y 17) Parainfo.
- Diez Vial, I. et al. (2012) *Fundamentos de administración de empresa*. 2° Ed. (Caps. 7 y 8) Thomson Reuters.
- Brosseau, D. et al (mayo 2019) *The journey to an agile organization*. [Archivo PDF] www.mckinsey.com
- Mendelson, H. (2014) Modelo de negocio, tecnologías de la información y la empresa del futuro. En *Reinventar la empresa en la era digital*. (pp.63-83). BBVA Openmind.

UNIDAD 2: LA FUNCIÓN GERENCIAL Y LA TOMA DE DECISIONES

Bibliografía Obligatoria:

- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). La administración y las organizaciones. En *Administración*. 12° Ed. (pp. 2-39). Pearson Educación.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, W. (2008). Desarrollo de las competencias gerenciales. En *Administración: Un enfoque basado en competencias*. 11° Ed. (pp. 2-31). Cengage Learning.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2014). Los gerentes como tomadores de decisiones. En *Administración*. 12° Ed. (pp. 160-185). Pearson.
- Jones, G. R. y George, J. M. (2010) El gerente como persona: valores, actitudes, emociones y cultura. En *Administración contemporánea*. 6° Ed. (pp. 72- 91). McGraw- Hill
- Jones, G. R. y George, J. M. (2010) Uso de tecnología de la información avanzada para mejorar el desempeño. En *Administración contemporánea*. 6° Ed. (pp. 632- 661). McGraw- Hill
- Chiavenato, I. (2009) Percepción, atribución, actitud y decisión. En *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. (pp. 213-233). McGraw- Hill Educación.

Bibliografía Complementaria:

- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2013) La percepción y la toma de decisión individual. En *Comportamiento Organizacional*. 15° Ed. (pp. 165-199) Pearson.
- Aguirre, M. (2011). Sesgos cognitivos. En P. Bonatti (coord.) *Teoría de la decisión*. (pp. 357 – 408). Prentice Hall – Pearson Education.
- Bonatti, P. (2008) Teoría de las decisiones: Propuestas de un modelo integrador. En Vicente, M. A. y Ayala, J.C. (Coords) *Principios Fundamentales para la administración de organizaciones*. (pp. 169-196) McGraw- Hill Educación.

MÓDULO II:

LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES

UNIDAD 3: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA – EL PROCESO Y SU PRIMERA FASE (EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO)

Bibliografía Obligatoria:

- Guerras Martin, L. A. y Navas López, J. E. (2015) *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. 5° Ed. (Caps. 1, 3, 4, 5 y 6). Thomson Reuters- Civitas.
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2009) Intención estratégica. En *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. 2° Ed. (pp. 71-84). McGraw- Hill Educación.
- Mollo Brisco, G.; De Giusti, E. y Maroscia, C. (2008). La difícil tarea de fijar objetivos organizacionales. Manuscrito no publicado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata. Buenos Aires.

Wheelen, T. L. y Hunger, J. D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios. Teoría y casos*. 10° Ed (Caps. 13 y 14). Pearson Educación.

Bibliografía Complementaria:

Chiavenato, I. (2009) Estrategia organizacional. En *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. (pp. 453-483). McGraw- Hill Educación.

Contero, S. y Martín, J. (2020) Aprendiendo OKR. En *Manual OKR: objectives y key results*. (pp. 22-32). Singular.

Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2009) Diagnóstico estratégico externo. En *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. 2° Ed. (pp. 85-105). McGraw- Hill Educación.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. y Strickland, A. (2012). Evaluar los recursos, las capacidades y la competitividad de la empresa. En *Administración Estratégica. Teoría y casos*. 18° Ed. (pp. 88- 123) Mc Graw Hill Educación.

UNIDAD 4: SEGUNDA FASE DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA (LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS)

Bibliografía Obligatoria:

Guerras Martin, L. A. y Navas López, J. E. (2015). Estrategias y ventajas competitivas. En *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. 5° Ed. (pp. 252-302). Thomson Reuters- Civitas.

Guerras Martin, L. A. y Navas López, J. E. (2015). Las direcciones de desarrollo. En *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. 5° Ed. (pp. 341-385). Thomson Reuters- Civitas.

Bibliografía Complementaria:

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. y Strickland, A. (2012). Las 5 estrategias competitivas genéricas, ¿cuál emplear? En *Administración Estratégica. Teoría y casos*. 18° Ed. (pp. 130-161) Mc Graw Hill Educación.

David, F. R. (2008). Estrategias en acción. En *Conceptos de administración estratégica*. 11° Ed. (pp. 166-213). Pearson Educación.

UNIDAD 5: INSTANCIAS FINALES DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA (LA IMPLEMENTACIÓN Y EL CONTROL DE ESTRATEGIAS)

Bibliografía Obligatoria:

Guerras Martin, L. A. y Navas López, J. E. (2015). Evaluación e implantación de estrategias. En *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. 5° Ed. (pp. 533-558). Thomson Reuters- Civitas.

Guerras Martin, L. A. y Navas López, J. E. (2015). El soporte organizativo para la implantación estratégica. En *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. 5° Ed. (pp. 559-594). Thomson Reuters - Civitas.

Guerras Martin, L. A. y Navas López, J. E. (2015). La planificación y el control estratégico. En *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. 5° Ed. (pp. 595-629). Madrid: Thomson Reuters- Civitas.

Bibliografía Complementaria:

Wheelen, T. L. y Hunger, J. D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios. Teoría y casos*. 10° Ed (Caps. 8 y 9). Pearson Educación.

Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2013) Cultura organizacional. En *Comportamiento Organizacional*. 15° Ed. (pp. 511-542) Pearson.

Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2013) Políticas y prácticas de recursos humanos. En *Comportamiento Organizacional*. 15° Ed. (pp. 543-575) Pearson.

Chiavenato, I. (2009) Liderazgo, poder y política. En *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. (pp. 335-2376). McGraw- Hill Educación.

David, F. R. (2008). Revisión, evaluación y control de la estrategia. En *Conceptos de administración estratégica*. 11° Ed. (pp. 334-358). Pearson Educación.

MÓDULO III:

LOS DESAFÍOS ORGANIZACIONALES - INNOVACIÓN, DISRUPCIÓN Y SOSTENIBILIDAD

UNIDAD 6: INNOVACIÓN Y DESAFÍOS EN LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Bibliografía Obligatoria:

Wheelen, T. L. y Hunger, J. D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios. Teoría y casos*. 10° Ed (Caps. 1 y 12). Pearson Educación.

Jones, G. R. (2008) *Teoría organizacional: Diseño y Cambio en las Organizaciones*. 5° Ed. (caps. 10 y 13) Prentice Hall – Pearson Education.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. y Strickland, A. (2012). Ética, RSC, sustentabilidad ambiental y estrategia. En *Administración Estratégica. Teoría y casos*. 18° Ed. (pp. 287-919) Mc Graw Hill Educación.

Bibliografía Complementaria:

Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2009) Organizaciones que aprenden. En *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. 2° Ed. (pp. 49-68). McGraw- Hill Educación.

Ramírez Cárdena, C. y Ramírez, M. P. (2002) *Fundamentos de Administración*. 4° Ed. (Caps. 29 y 30) ECO Ediciones.

ANEXO I: CRONOGRAMA - PLANIFICACIÓN SEMANAL DE CLASES

GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES	
MÓDULOS / UNIDADES POR SEMANA	
1° Semana	<i>M0 - Unidad 0 (Contextualización)</i>
2° Semana	M1 - Unidad 1
3° Semana	M1 - Unidad 1
4° Semana	M1 - Unidad 2
5° Semana	M1 - Unidad 2
6° Semana	<i>Clase de Repaso y 1° Parcial</i>
7° Semana	M2 - Unidad 3 (1°E)
8° Semana	M2 - Unidad 3 (2°E) y <i>Recuperatorio 1°P</i>
9° Semana	M2 - Unidad 3 (2°E)
10° Semana	M2 - Unidad 4 (3°E)
11° Semana	<i>Clase de Repaso y 2° Parcial</i>
12° Semana	M2 - Unidades 4/5 (3°/4°E)
13° Semana	M2 - Unidad 5 (5°E)
14° Semana	M2 - Unidades 5 (5°/6°E)
15° Semana	<i>Clase de Repaso y 3° Parcial</i>
16° Semana	M3 - Unidad 6
17° Semana	M3 - Unidad 6
18° Semana	M3 - Unidad 6 y <i>Recuperatorio 2°P y 3°P</i>
19° Semana	<i>4° Parcial</i>
20° Semana	<i>Recuperatorio General</i>

