



**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Departamento de Administración

Asignatura: **SISTEMAS ADMINISTRATIVOS**

Código: 274

**Plan Vigente (\*)**

Cátedra: Prof. **Juan Carlos GOMEZ FULAO**

Carrera: (\*) Contador Público (RCS N° 1509/18), Lic. En Administración (texto ordenado, RCS N° 3880/15), Lic. En Sistemas de Información de las Organizaciones (RCS N° 1709/18), Actuario (en Administración)(texto ordenado, RCS N° 6207/13)

**Aprobado por Res. Cons. Directivo (FCE)**  
**Nro.: 1482/19**

Valoración horaria semanal: 4 VH

Carga horaria total: 72

Carga horaria Teoría: 42

Carga horaria Práctica: 30

En caso de contradicción entre las normas previstas en la publicación y las dictadas con carácter general por la Universidad o por la Facultad, prevalecerán éstas últimas.

# **1. Encuadre General**

## **1.1. Contenidos Mínimos**

Teoría general de los Sistemas. Visión de la organización como sistema complejo de información y control. Caracterización de sistemas administrativos. Elementos que constituyen el sistema. Clasificación de modelos. Modelos de sistemas y su relación con la naturaleza de la organización. Las áreas de la organización: funciones y procesos. Niveles de autoridad, áreas de responsabilidad. Matriz de delegación de decisiones. Sistemas componentes: de planeamiento y gestión, comerciales, financieros, de recursos humanos y producción. Gobierno corporativo. Tecnología de los sistemas aplicados a la gestión. Diferentes formas de diseño de la organización: metodologías y alternativas. Las formas básicas de articular tareas, flujo de información y decisiones. Los circuitos de normatización, regulación y control de las operaciones. Procedimientos para la formulación de presupuestos y evaluación del control interno. Presupuestos de ingresos, costos, producción, gastos e inversiones. Métodos para la integración de los datos sectoriales. Auditoría de sistemas administrativos. Sistema de Control de Gestión.

## **1.2. Razones que justifican la inclusión de la asignatura dentro del Plan de Estudio. Su importancia en la formación profesional**

Es indudable la relevancia que tiene la efectiva conducción de las organizaciones como factor de crecimiento y en la generación de desarrollo y bienestar de los recursos humanos. La necesidad de contar con un staff profesional que esté dotado de alta calificación profesional para desempeñar puestos de responsabilidad y autonomía en los distintos niveles de las organizaciones, es un requisito para el desarrollo de la sociedad.

Una de las principales funciones del administrador es el diseño efectivo de la organización, de esta manera se asegura la armonía de los diferentes sistemas que interactúan en ella y el logro de una distribución equitativa de su resultado.

La complejidad del sistema global donde el profesional actúa, requiere una excelente formación mediante el comportamiento, el conocimiento y la habilidad. De esta manera el diagnóstico, la asesoría y la intervención activa obtendrán su objetivo esperado.

La asignatura permitirá, a través de teorías, tecnologías y prácticas, extraer los modelos más adecuados para descubrir las alternativas posibles, discerniendo contemporáneamente los efectos que determina cada alternativa. La velocidad de nuestro tiempo hace necesario poseer capacidad de ampliar las fronteras del conocimiento partiendo de la incorporación de nuevas concepciones e instrumentos en materia de estructuras y procesos, que permitan lidiar con la complejidad e incertidumbre del tiempo moderno.

## **1.3. Ubicación de la asignatura en el currículum y requisitos para su estudio**

La asignatura está comprendida en el Ciclo Profesional de las carreras de Licenciado en Administración, Contador Público y Licenciado en Sistemas de Información. Tiene como prerrequisito la aprobación de la materia Administración General y es requisito de las materias:

## **1.4. Objetivos del aprendizaje (Misión de la asignatura)**

La asignatura permitirá descubrir los principales elementos de juicio para comprender la realidad organizativa y poder maniobrar la dinámica y la complejidad de las actividades que se presentan en las instituciones, adaptando estructuras y procesos que aseguren la eficiencia, la calidad y el mejoramiento continuo.

El objetivo de la materia incluye el aprendizaje del proceso de "organizar" las instituciones, sus causas y necesidades.

En el desarrollo de la asignatura se persigue la generación de elementos de juicio y herramientas para la comprensión de las organizaciones, considerando principalmente sus estructuras y sus procesos, de modo tal que se logre diagnosticar y construir modelos para manejar los problemas de la realidad.

En el contenido de la asignatura se prestará atención a los procesos dialécticos, heurísticos y operativos necesarios para el buen diseño de las configuraciones estructurales que correspondan a las estrategias asumidas; seleccionando procesos acordes con el grado de eficiencia buscado; intentando optimizarlos y adaptarlos a la realidad contingente y al uso efectivo de la información; respetando el papel trascendente del individuo, su relación con los otros y su poder de decisión.

## **2. Programa Analítico**

### **Unidad 1 - Contexto, Cultura, Sociedad y Organización**

#### **Objetivos de aprendizaje**

Explicará el contexto actual y futuro de las organizaciones desde una lectura amplia de fenómenos, con la intención de (a) relacionar aspectos “vivenciales” de las organizaciones; (b) el correlato con las oportunidades que ofrece el entorno; (c) la interpretación de contextos presentes y futuros para preparar la organización, estructura, procesos y comportamiento en función de tales tendencias.

#### **Temas a desarrollar**

Tiempo y Espacio. Enfoque interdisciplinar de la Administración. Realismo Capitalista. Globalización y Posmodernismo. Sociedad del Conocimiento y Sociedad Virtual. Cultura y Comportamiento. Multiculturalidad y Diversidad. Consecuencias personales, grupales y organizacionales del capitalismo. Consumismo y Ciudadanía. Ética y Valores. El impacto de lo transdisciplinario en las organizaciones sus estructuras, procesos y comportamiento.

### **Unidad 2 – Procesos y estructuras organizacionales**

#### **Objetivos de aprendizaje**

Esta Unidad está dedicada a explicar características actuales y tendencias futuras en la manera que las organizaciones se estructuran para soportar las actividades organizacionales. En tal sentido, presenta un análisis de los componentes estructurales de las organizaciones, sus relaciones y la complejidad derivada de su naturaleza sistémica. Adicionalmente, estudia la relación entre formalización de procesos y características estructurales, como así también los factores que condicionan a los parámetros de diseño. Se hará foco en la evolución estructural considerando a la organización como una entidad dinámica adaptativa.

#### **Temas a desarrollar**

Introducción a los procesos: partes, elementos, actores, interpretación de la eficacia, eficiencia, gestión de mejoras.

Introducción al diseño: partes, mecanismos, flujos. Diseño de Puestos y Superestructura. Parámetros de diseño para estructuras y procesos. Parámetros de diseño para estructuras y procesos. Interdependencia y proceso para la toma de decisión. Lógica y especificaciones de diseño. Factores de contingencia. Modelos teóricos. Teoría de la firma. Estructuras burocráticas: Burocracia Mecánica, Burocracia Profesional. Híbridos relacionados. Estructuras orgánicas: Equipos, Simple, Sistema, Adhocracia, Redes. Estructuras descentralizadas: Descentralización Federal, Simulada, Formas Divisionales y Conglomerados.

### **Unidad 3 - Cultura y cambio organizacional**

#### **Objetivos de aprendizaje**

La unidad está orientada a proveer un conocimiento mínimo del fenómeno cultural dentro de las organizaciones y su influencia en los cambios adaptativos entre sociedad, cultura y comportamiento en

combinación con las estructuras y procesos organizacionales. En tal sentido, el abordaje primordial es interpretar los conceptos de la unidad como contingencias organizacionales y su impacto en las estructuras y procesos.

## **Temas a desarrollar**

Concepto y funciones de la cultura organizacional. Comportamiento, tendencias y desafíos. Análisis del entorno empresarial. Concepto, necesidad, tipos y barreras de cambio. Enfoques para la administración del cambio. Introducción a la gestión del cambio organizacional.

Introducción al comportamiento organizacional. Procesos formalizados y no formalizados. Proceso decisorio, incertidumbre. Proceso de la comunicación. Proceso de la motivación. Procesos de influencia. Conflicto y el proceso de la negociación. Poder y política. Liderazgo. Tecnología, diseño y tensión en la organización. Cambio y desarrollo organizacional. La Cultura organizacional. Respuesta organizacional hacia las necesidades de cambio en las estructuras y procesos.

## **Unidad 4 – La organización y sus capacidades**

### **Objetivos de aprendizaje**

Integración de los anteriores módulos, en relación con los contextos empresariales actuales y futuros y desde una perspectiva práctica. El módulo hace un abordaje del rol de la organización como conjunto de capacidades - empresariales, estratégicas y dinámicas-; su conducción y gobierno; identificación, ponderación, desarrollo y aprovechamiento de tales capacidades. Taxonomía e impacto de cada elemento. Alineación entre los elementos de la arquitectura organizacional. Análisis crítico y diagnóstico de las capacidades. Elaboración de un plan de acción.

## **Temas a desarrollar**

Los temas que se abordarán son:

Capacidades organizacionales desde el enfoque de las capacidades empresariales. Surgimiento y construcción. Articulación de recursos y competencias. Distintas visiones. Clasificaciones. La estructura, procesos, sistemas de trabajo y cultura como capacidades empresariales.

## **3. Bibliografía**

### **3.1. Bibliografía Obligatoria**

BARRIENTOS, J. W. (2007-2011). Fundamentos Estratégicos. Contribución Académica, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Centro de Estudios Organizacionales (CEO/IADCOM/UBA), Buenos Aires.

BARRIENTOS, J. W. (2013). Teoría De Las Contingencias Múltiples Dinámicamente Entrelazadas - Abriendo La Caja Negra Del Ajuste Contingente. Retrieved from: <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/689>

BAUMAN, Z. (2018). Generación Líquida. Planeta.

- BYUNG CHUL HAN. (2014) *Psicopolítica*. Herder.
- BYUNG CHUL HAN. (2017) *La expulsión de lo distinto*. Herder.
- CALAMARI, M. (2016). *Los fundamentos de las capacidades dinámicas: Una revisión bibliográfica*. Trabajo de conclusión, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Secretaría de Doctorado y Posdoctorado, Buenos Aires.
- CORTINA, A. (2000). *Ética de la empresa*. Trotta.
- FISHER, M. (2016). *Realismo capitalista*. Caja Negra
- GOMEZ FULAO JC y otros (2016). *Análisis y Desarrollo Organizacional*. Buenos Aires. Edicon.
- GOMEZ FULAO JC y otros (2016). *Management en Tiempos Postmodernos*. Buenos Aires. Edicon.
- MINTZBERG, H. (1984). *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- ROBBINS S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México.
- RUIZ MERCADER (S/D). *Modelo de gestión del cambio organizacional en las PYMES*. Murcia, España.
- SARTORI, G. (1998). *La carrera hacia ninguna parte*. Taurus.

## 3.2. Bibliografía ampliatoria

- AHUMADA FIGUEROA L. (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones: Un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional*. Valparaíso, Chile.
- BAUMAN, Z. (2002). *La ambivalencia de la modernidad y otras conversaciones*. Biblioteca Del Presente.
- BOLLINGTOFT, A., HAKONSSON, D. D., NIELSE, J. F., SNOW, C. N., & ULHOI, J. (2009). *New Approaches to Organizational Design - Theory and Practice of Adaptatives Enterprises*. New York: Springer Science+Business Media.
- BREZNIK, L., & LAHOVNIK, M. (2016). *Dynamic Capabilities and Competitive Advantage: Findings from Case Studies*. *Management*, 21(Special Issue), 167-185.
- DEBORD, G. (2012). *La sociedad del espectáculo*. La marca editora.
- DI STEFANO, G., PETERAF, M., & VERONA, G. (2010). *Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain*. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1187-1204. doi:10.1093/icc/dtq027
- EISENHARDT, K. M., & MARTIN, J. a. (2000). *Dynamic Capabilities: What are they?* *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- FELIN, T., & POWELL, T. C. (2016). *Designing Organizations for Dynamic Capabilities*. *California Management Review*, 58(4), 78-96.
- GARZÓN CASTRILLÓN, M. A. (2015). *Modelo de Capacidades Dinámicas*. *Dimensión Empresarial*, 13(1), 111-131.
- GARCILAZO, J. (2011). *La teoría de la ecología poblacional examinada a la luz de teorías adaptacionistas*. *Visión de Futuro*, 15, 1–20. Retrieved from <http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v15n1/v15n1a03.pdf>
- HELFAT, C. E., & MARTIN, J. A. (2015). *Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change*. *Journal of Management*, 41(5), 1281-1312. doi: 10.1177/0149206314561301
- HELFAT, C. E., & PETERAF, M. A. (2009). *Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path*. *Strategic Organization*, 7(1), 91-102.
- HANNAN, M. T., & FREEMAN, J. (1977). *The Population Ecology of Organizations*. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964.
- HOLLAND, J. (2009). *Sistemas Adaptativos Complejos*. *Redes de Neuronas*, 259–295. Retrieved from: <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:SISTEMAS+ADAPTATIVOS+COMPLEXOS#7>
- HUXLEY, A. (2016). *Un mundo feliz*. De bolsillo.
- JOHNSON, G., SCHOLES, K., & WHITTINGTON, R. (1998-2005). *Exploring Corporate Strategy*. Essex, England: Pearson Education Limited.

- KOFMAN F.(2007). *Metamanagement*. Buenos Aires.
- KOPONEN, A., & POHJOLA, M. (2007). A methodology for the empirical identification of dynamic capabilities - The case of local banking. *Dynamics of Institutions & Markets in Europe*, Strasbourg.
- LAWRENCE, P. R., & LORSCH, J. W. (1987). *La Empresa y su Entorno* (Primera Ed). Barcelona: Plaza & Janes Editores.
- MANUCCI, M. (2010). *Contingencias - 5 desafíos de cambio para una nueva década*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- MINTZBERG, H. (1984). *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., & LAMPEL, J. (2003). *Safari a la Estrategia*. Buenos Aires.
- MITLETON-KELLY. (2003). *Complex systems and evolutionary perspectives on organizations*. Program Manager.
- MOZENTER J (1999). *Emerging trends in Organizational Development*. Boston, USA.
- NELSON, R. R., & WINTER, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge/Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press
- ORWELL, G. (2013). "1984". Random House Mondadori.
- PETERAF, M., DI STEFANO, G., & VERONA, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing Two Diverging Conversations together. *Strategic Management Journal*, 34, 1389-1410.
- PISANO, G. P. (2015). *A normative theory of Dynamic Capabilities: Connecting Strategy, know-how, and Competition*. Harvard Business School.
- ROUSE, M. J., & ZIETSMAN, C. (2008). Responding weak signals: The emergence of adaptive dynamic capabilities for strategic renewal. OKLC 2008. Copenhagen.
- SADAT ALINAGHIAN, L. (2014). *Operationalising Dynamic Capabilities: A Supply Network Configuration Approach*. Paper presented at the annual meeting of the 43rd Decision Sciences Institute Annual Meeting, San Francisco.
- PENNINGS, J. (1973). Measures of Organizational Structure: A Methodological Note. *American Journal of Sociology*, 79(3), 686. <https://doi.org/10.1086/225590>
- SÁNCHEZ QUIRÓS, I. (2002). Un análisis de las medidas de estructura organizativa: estructura diseñada frente a estructura emergente. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 12, 271–291. Retrieved from: <https://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/viewFile/CESE0202110271A/9883>
- TEECE, D. J., PISANO, G., & SHUEN, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- WANG, C. L., & AHMED, P. K. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *The International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- WÓJCIK, P. (2015). Exploring Links Between Dynamic Capabilities Perspective and Resource-Based View: A Literature Overview. *International Journal of Management and Economics*, 45 (January-March), 83-107.
- ZIMMERMANN A. (2000). *Gestión del Cambio organizacional, Caminos y herramientas*. Quito, Ecuador.

## **4. Metodos de conducción del Aprendizaje**

### **4.1. Objetivos generales**

En el desarrollo de la asignatura se persigue la generación de elementos de juicio y herramientas para la comprensión de las organizaciones, considerando principalmente sus estructuras y sus procesos, de modo tal que se logre diagnosticar y construir modelos para manejar los problemas de la realidad.

En ese camino se aportan un conjunto de acciones, experiencias, lecturas, testimonios para despertar la comprensión, fomentar la reflexión, estimular la asimilación e incentivar la opinión crítica a partir de la lectura y las acciones propuestas.

El conjunto de acciones está diseñado teniendo presente las particularidades de los alumnos actuales en cuanto a (1) características de la atención; (2) facilidad de expresión; (3) propensión y adopción tecnológica; (4) predilección por los estímulos vivenciales-testimoniales; (5) dificultad de vinculación de constructos complejos.

### **4.2. Metodología del proceso enseñanza-aprendizaje**

Toda la propuesta de la Cátedra, así como definiciones, programa, cronograma y demás precisiones son presentadas en cada cuatrimestre en el Syllabus, así como la distribución del material de trabajo, organización de grupos, foros, consignas se realiza a través de la plataforma libre y gratuito websyllabus.org.

La primera clase se destina a la introducción de la materia, descripción de reglas de juego, documentos referenciales y presentaciones de rigor, armados de grupos.

Posteriormente, y atendiendo las particularidades antes enunciadas del alumnado, la metodología se trabajará dentro de cada unidad replicando el abordaje que se enuncia en el siguiente apartado.

### **4.3. Dinámica de dictado de clases**

La propuesta pedagógica está articulada a partir de las unidades temáticas, en cada una de ellas se trabaja de la siguiente manera:

- Presentación (discursiva) de los ejes temáticos, conceptos, actividades, lecturas del módulo.
- Presentación teórica (basada con apoyo audiovisual) del encuadre disciplinario, relevancia y pertinencia de cada constructo teórico, con atención a los temas, conceptos, herramientas, técnicas, tecnologías claves de la unidad temática.
- Indicación de lecturas pertinentes de indagación temática, profundización de conceptos, interpretación de contextos.

En cada unidad temática, también se aportará al círculo de reflexión, asimilación, aprendizaje mediante

- Testimonios en formato de charlas de experiencias de invitados.
- Identificación de temas relevantes en función de la lectura y mediante actividades prácticas individuales y grupales.
- Cierre temático mediante presentaciones de alumnos de toma de posición sobre la unidad.

## **5. Métodos de evaluación**

### **5.1. Nota para curso regular**



Se tomarán dos (2) evaluaciones escritas, cuando una de ellas (sólo una) haya sido calificada con una nota inferior a cuatro (4) o el alumno haya estado ausente, podrá rendir la correspondiente evaluación recuperatoria.

Adicionalmente, tener presente lo dispuesto por la RCD 699/98, *“aquellos alumnos que hayan obtenido como calificación en un parcial, entre uno (1) y siete (7) puntos, tendrán derecho a rendir un examen con el objeto de elevar su nota en dicho parcial, lo cual le permitirá promocionar la materia...”*

La calificación obtenida en el examen recuperatorio reemplazará a la nota del parcial que se recupera.

En caso que el promedio entre las dos evaluaciones escritas sea igual o superior a 4 (cuatro) puntos e inferior 7 (siete), el alumno regularizará la materia; debiendo aprobar el examen final para la aprobación de la misma. En caso que el promedio de ambos parciales sea igual o superior a 7 (siete) puntos, el alumno promociona la materia.

## **5.2. Examen final para el alumno "regular"**

El alumno que tenga la materia "regularizada" dispone de un plazo de dos años, a partir del cuatrimestre en que se cumpla esta regularización, para rendir el examen final. Asimismo, podrá rendir el examen con el Profesor a cargo del curso en el que se regularizó la materia. Ante la ausencia del profesor que estuvo a cargo de la materia, el Profesor Titular o Asociado dispondrá quién será su evaluador. A partir de los dos turnos citados y no habiendo aprobado la asignatura, el alumno podrá inscribirse con cualquier otro profesor de la asignatura.

No obstante, lo manifestado anteriormente, por razones pedagógicas se recomienda.

- Rendir el examen final inmediatamente luego de haber regularizado la materia.
- Cursar nuevamente la asignatura, de no lograr su aprobación luego de dos ocasiones.

Modalidad a distancia

Como la asignatura también se dicta en la modalidad a distancia, la evaluación se rige por las disposiciones que atienden esta modalidad.

## **Exámenes Libres**

No obstante, la recomendación de cursar el dictado de la materia, ya que de otro modo el alumno no recibirá la experiencia lograda en clase, en el caso de exámenes libres, se considerará la totalidad del contenido del programa y la bibliografía obligatoria consignada en el mismo.