



653A -ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES II

Carácter del curso	Obligatorio para la carrera de Químico.
Semestre en que se dicta	8º semestre
Número de créditos	9
Carga horaria semanal (hs)	-----
Previaturas	Introducción a las organizaciones I
Cupo	-----

Estructura Responsable:

Docente Responsable:

Docentes Referentes:

Objetivos:

Proporcionar un marco conceptual que profundice e interprete la visión inicial de la problemática administrativa y gerencial, proporcionada en la asignatura “Administración y Gestión de Organizaciones I”.

Analizar tipos de organización con amplia presencia en nuestra realidad nacional, que plantean desafíos distintivos para la Administración.

Contenido:

Se exponen las diversas corrientes de pensamiento de la Ciencia de la Administración y de la función gerencial, su ubicación histórica, las aproximaciones metodológicas, sus contenidos conceptuales e instrumentales, planteando un análisis crítico y su aplicación a las organizaciones de la realidad nacional. Se analizan en particular, algunos aportes de la ciencia administrativa al proceso organizacional.

Comprende el estudio de las funciones administrativas con una perspectiva de actualidad, incorporando el análisis de temas y tendencias que caracterizan el entorno organizacional, como ser: enfoque de gestión basado en competencias, globalización y comercio electrónico, gobierno corporativo, ética y responsabilidad social.

Se analizan tipos particulares de organizaciones (pequeñas y medianas empresas, empresas familiares) y los desafíos que plantean desde el punto de vista de su gestión.

Programa sintético:

Módulo I: Administración y Función Gerencial

Unidad Temática 1: Panorama general de la Administración y la función gerencial

Unidad Temática 2: Reseña histórica de la Administración (a partir de la 2ª. Guerra Mundial)

Módulo II: El ambiente de la Administración

Unidad Temática 3: Ambiente y cultura

Unidad Temática 4: Administración en un ambiente global

Fecha	MA-SGC-2-3.2	V.01
2013/12/30	Página 1 de 15	

Módulo III: Profundización del estudio de algunas funciones

Unidad Temática 5: Estrategia y Planificación Estratégica

Unidad Temática 6: Implantación de la Estrategia

Unidad Temática 7: Estrategia y Diseño Organizacional

Unidad Temática 8: Toma de decisiones gerenciales

Unidad Temática 9: Control estratégico, de gestión y operativo

Módulo IV: Administración de tipos particulares de organizaciones

Unidad Temática 10: Administración de pequeñas y medianas empresas

Unidad Temática 11: Administración de empresas familiares

Módulo V: Administración, presente y futuro

Unidad Temática 12: Temas actuales y tendencias en la Administración

- . La organización que aprende
- . Comercio Electrónico, Internet
- . Ética y Responsabilidad Social Empresarial
- . Gobierno Corporativo y Transparencia

Capítulo 1: *Panorama general de la Administración y la función gerencial*

Los gerentes y la Administración

¿Qué hacen los gerentes?

- Enfoque de las funciones administrativas generales (Fayol) y el enfoque de los roles (Mintzberg)
- Tipos de administradores según niveles organizacionales. Enfoque de las habilidades o destrezas (R. Katz): Conceptuales, Humanas, Técnicas. Relación con el nivel jerárquico y sus consecuencias.
- Enfoque de las habilidades administrativas exitosas (Luthans)
- Enfoque de competencias (Hellriegel): planeación y la administración; acción estratégica; manejo personal; globalización; trabajo en equipo y comunicación.
- Enfoque de la eficacia gerencial (Drucker)
- El administrador como agente de cambio (Kotter). El rol gerencial y el liderazgo.

Objetivos de aprendizaje

- Visualizar las características generales de la Administración y la función gerencial, así como los diferentes roles, según el nivel en la escala jerárquica, y desde diferentes perspectivas.

Fecha	MA-SGC-2-3.2	V.01
2013/12/30	Página 2 de 15	

- Reconocer las habilidades y destrezas requeridas para el ejercicio eficaz de la función gerencial.
- Describir las competencias que se usan en el trabajo administrativo y evaluar sus niveles de competencia actuales.
- Analizar el rol de los gerentes como promotores del cambio, comprendiendo la importancia del liderazgo para la transformación organizacional.

Al finalizar el proceso de enseñanza – aprendizaje el estudiante deberá ser capaz de:

- Explicar las visiones sobre la Administración y la función gerencial, desarrolladas por Henri Fayol, Henry Mintzberg, Robert Katz, Fred Luthans y Peter Drucker.
- Diferenciar los roles de la alta dirección, la gerencia media y las gerencias operativas.
- Desarrollar las competencias requeridas para el eficaz desempeño gerencial.
- Comprender el rol de los gerentes como promotores del cambio, liderando los procesos de transformación organizacional.

Capítulo 2: *Reseña histórica de la Administración (a partir de la 2ª. Guerra Mundial)*

Aportes de las ciencias administrativas

La Escuela de la Teoría de las Organizaciones

El Enfoque de Sistemas y el Enfoque de Contingencias

La Administración de la Calidad Total

Objetivos de aprendizaje

- Identificar los principales aportes surgidos a partir de la segunda mitad del siglo XX para la administración de las organizaciones.
- Valorar la pertinencia del enfoque sistémico y del enfoque de contingencias para la comprensión de la administración.
- Explicar el impacto de los enfoques de la Calidad Total y la Mejora Continua en las prácticas administrativas.

Al finalizar el proceso de enseñanza – aprendizaje el estudiante deberá ser capaz de:

- Identificar los factores del entorno que facilitaron el desarrollo de la Teoría de las Organizaciones y valorar sus contribuciones para la comprensión del fenómeno organizacional.
- Identificar los aportes de las ciencias administrativas para la resolución de problemas que se presentan en las áreas funcionales.
- Conocer los aportes del Enfoque de Sistemas a la Administración y las principales características de las organizaciones como sistemas abiertos.

Fecha	MA-SGC-2-3.2	V.01
2013/12/30	Página 3 de 15	

- Reconocer los aportes y las principales características del Enfoque de Contingencias y su incidencia en el proceso administrativo.
- Describir las características de la Administración de la Calidad Total, los principios de calidad de Deming, y las normas de calidad.

Capítulo 3: Ambiente y cultura.

El gerente, ¿omnipresente o simbólico?

Dimensiones de la cultura de la organización

Cultura ética, cultura innovadora y cultura sensible a los cambios

Entorno particular y entorno general

Dimensiones de la incertidumbre ambiental

Partes interesadas (“stakeholders”) de la organización

Objetivos de aprendizaje

- Describir las diferentes dimensiones de la cultura y su influencia sobre las organizaciones y los gerentes.
- Desarrollar la influencia de los factores económicos, legales, económicos y sociales en las organizaciones.
- Explicar las estrategias con que los gerentes ayudan a que las empresas se adapten a ambientes de incertidumbre.

Al finalizar el proceso de enseñanza – aprendizaje el estudiante deberá ser capaz de:

- Comparar las acciones de los gerentes según los puntos de vista simbólico y omnipresente.
- Describir las dimensiones de la cultura de la organización, y analizar los efectos de las culturas fuertes sobre las organizaciones y los gerentes.
- Explicar los orígenes de la cultura organizacional, sus formas de transmisión y mantenimiento.
- Describir las características de una cultura ética, una cultura innovadora y una cultura sensible a los cambios.
- Describir los componentes del ambiente general y específico.
- Identificar las partes interesadas (“stakeholders”) y las diferentes relaciones que pueden establecerse.

Unidad 4: Administración en un ambiente global.

La economía global. Fuerzas culturales, políticas y legales.

Fecha	MA-SGC-2-3.2	V.01
2013/12/30	Página 4 de 15	

Internacionalización, empresas multinacionales, transnacionales y sin fronteras.

Acuerdos de comercio globales (OMC, UE, NAFTA, MERCOSUR)

Estrategias para negocios internacionales

Objetivos de aprendizaje

- Describir las diferentes posturas en los negocios globales: etnocéntrica, policéntrica y geocéntrica.
- Analizar las características de la administración en un ambiente global: administración internacional, ambiente económico, ambiente jurídico-político y ambiente socio-cultural.
- Describir cómo se hacen los negocios globales y las formas de internacionalización de las organizaciones.
- Desarrollar las características de las diferentes estrategias para los negocios internacionales (exportación, licencias, franquicias, alianzas, joint ventures, multinacional, global)

Al finalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, el alumno deberá ser capaz de:

- Explicar las diferentes posturas que pueden desarrollar las organizaciones en un ambiente global, analizando sus características y requerimientos.
- Describir las fuerzas que operan en los ambientes globales, señalando su efecto sobre las acciones de las organizaciones.
- Conocer las características de los principales acuerdos comerciales.
- Conceptualizar las opciones estratégicas para negocios internacionales, valorando sus requerimientos para la implantación exitosa.

Unidad 5: *Estrategia y Planificación Estratégica.*

Concepto de estrategia, planificación estratégica y administración estratégica.

Niveles de estrategia: corporativo, unidad de negocios, funcional.

El proceso de administración estratégica.

Estrategias de nivel corporativo (crecimiento, estabilidad, renovación) y las matrices de cartera (BCG, Mc Kinsey).

Estrategias competitivas genéricas:

- Michael Porter: Liderazgo en costos, Diferenciación, Enfoque. La ventaja competitiva y la Cadena de Valor.
- Enfoques más recientes: Excelencia operacional, Liderazgo en Productos, Soluciones completas para los clientes, Estrategias de bloqueo, Innovación en el valor (Océano Azul).

Estrategias a nivel funcional

Fecha	MA-SGC-2-3.2	V.01
2013/12/30	Página 5 de 15	

Objetivos de aprendizaje

- Lograr que el estudiante perciba la importancia de la administración estratégica, profundizando en los diferentes pasos vinculados al proceso de formulación de la misma, los diferentes niveles y tipos de estrategias.
- Conozca y aplique herramientas y técnicas de planeación estratégica.

Al finalizar el proceso de enseñanza – aprendizaje el estudiante deberá ser capaz de:

- Explicar la importancia de la administración estratégica.
- Profundizar en el conocimiento de las estrategias y herramientas aplicables para el análisis estratégico en los diferentes niveles.
- Identificar y describir las distintas etapas del proceso formal de planeación estratégica.
- Profundizar en el análisis FODA, confeccionar la matriz pertinente y concluir sobre las grandes estrategias que de ella se desprenden.
- Utilizar la Matriz BCG como herramienta para el análisis de la cartera de negocios.
- Conocer y aplicar el concepto de ventaja competitiva, como herramienta de análisis estratégico.
- Conocer las fuerzas competitivas y describir las estrategias genéricas expuestas por M. Porter, y los aportes más recientes en la materia.
- Identificar y describir las principales estrategias a nivel funcional que pueden ser aplicadas por las empresas.

Unidad 6: Implantación de la estrategia

Concepto y naturaleza de la implantación estratégica. Características de la implantación de la estrategia.

Aspectos organizacionales, culturales y de liderazgo de la implantación de la estrategia. Análisis de los aspectos distintivos que caracterizan la implantación de las estrategias genéricas a nivel de unidad de negocios.

Mapas estratégicos y Cuadro de Mando Integral.

Objetivos de aprendizaje

- Valorar la puesta en práctica de la estrategia como fuente de ventaja competitiva.
- Visualizar el rol de los gerentes en la puesta en práctica de la estrategia.
- Mostrar la importancia de tomar simultáneamente acciones administrativas y comportamentales para la implantación de la estrategia.
- Conocer los Mapas estratégicos y Cuadro de Mando Integral, como herramientas de apoyo a la implantación de la estrategia.

Fecha	MA-SGC-2-3.2	V.01
2013/12/30	Página 6 de 15	

Al finalizar el proceso de enseñanza – aprendizaje el estudiante deberá ser capaz de:

- Distinguir la diferente naturaleza de las tareas y habilidades requeridas para diseñar la estrategia de las necesarias para implantarla.
- Reconocer los diversos componentes del proceso de implantación de la estrategia y su interdependencia.
- Identificar los componentes específicos de tipo administrativo de los de tipo comportamental.
- Entender cómo cada componente puede facilitar u obstaculizar la puesta en práctica de la estrategia.
- Comprender la utilidad de los mapas estratégicos y el Cuadro de Mando Integral, en el proceso de implantación estratégica.

Unidad 7: Estrategia y Diseño Organizacional.

Estructura y Diseño Organizacional.

Decisiones sobre el diseño organizacional: organizaciones mecanicistas y orgánicas; factores de contingencia.

Diseños organizacionales tradicionales y contemporáneos. Ventajas y desventajas estratégicas de los diferentes diseños.

Relación estrategia – estructura.

Objetivos de aprendizaje

- Comprender las diferencias entre organizaciones mecanicistas y orgánicas.
- Analizar la importancia de los factores contingenciales en el diseño organizacional
- Valorar ventajas y desventajas de las diferentes opciones para el diseño organizacional, y su impacto sobre la implantación de la estrategia.
- Relación entre estrategia y estructura.

Al finalizar el proceso de enseñanza – aprendizaje el estudiante deberá ser capaz de:

- Distinguir los conceptos de estructura y diseño organizacional.
- Reconocer las principales características de las organizaciones mecanicistas y orgánicas, así como el impacto de los factores de contingencia en el diseño organizacional.
- Entender y valorar ventajas y desventajas estratégicas de las diferentes opciones para el diseño organizacional.
- Explicar la relación entre estrategia y estructura.

Unidad 8: Toma de decisiones gerenciales

Fecha	MA-SGC-2-3.2	V.01
2013/12/30	Página 7 de 15	

Tipos de decisiones y problemas.

El proceso de toma de decisiones.

Condiciones para la toma de decisiones. Premisas de la toma racional de decisiones. Concepto de problema y técnicas para detectar sus probables causas. Decisiones para enfrentar las causas de problemas.

Evaluación de alternativas y análisis de riesgos potenciales: distintos tipos de objetivos y selección de alternativas.

Toma de decisiones en grupo: ventajas y desventajas.

Sistemas de información para la toma de decisiones.

Objetivos de aprendizaje

- Lograr que el estudiante perciba la importancia de la toma de decisiones como componente subyacente en todas las funciones del proceso administrativo.
- Desarrollar conocimientos que mejoren el proceso de toma de decisiones, a partir del análisis de modelos: racional, racionalidad limitada, intuitiva.
- Analizar la importancia del desarrollo de Sistemas de Información, con énfasis en su diseño e identificación de componentes, como base para una mejor toma de decisiones gerencial.

Al finalizar el proceso de enseñanza – aprendizaje el estudiante deberá ser capaz de:

- Identificar un problema y conocer las técnicas para detectar sus probables causas.
- Describir el proceso racional de solución de problemas y toma de decisiones.
- Explicitar las razones que limitan la racionalidad en la toma de decisiones.
- Identificar el rol de la intuición en la toma de decisiones.
- Distinguir los diferentes tipos de decisiones y las diferentes condiciones en la toma de decisiones.
- Evaluar alternativas y analizar sus riesgos potenciales.
- Analizar las características de la toma de decisiones en grupo.
- Diseñar e identificar los componentes de los sistemas de información gerencial.

Unidad 9: Control estratégico, de gestión y operativo

Conceptos de control estratégico, de gestión y operativo. Proceso de control.

Enfoques para los sistemas de control. Tipos de control según el momento en que se realiza.

Identificación de las características específicas del sistema de control en las estrategias genéricas a nivel de la unidad de negocios.

Impacto de la tecnología de la información y el comercio electrónico sobre los sistemas de control.

Fecha	MA-SGC-2-3.2	V.01
2013/12/30	Página 8 de 15	

Objetivos de aprendizaje

- Presentar las características del proceso de control.
- Conocer las herramientas para el control del desempeño de las organizaciones
- Vincular las características del sistema de control con las especificidades de cada estrategia genérica.
- Valorar los impactos del desarrollo de la tecnología de la información y el comercio electrónico, sobre los sistemas de información y control.

Al finalizar el proceso de enseñanza – aprendizaje el estudiante deberá ser capaz de:

- Percibir la importancia del control en el proceso de administración estratégica.
- Identificar y distinguir los diferentes tipos de control.
- Conocer los temas actuales que se enfrentan en relación con el control: diferencias culturales, contacto con los clientes, gobierno corporativo.
- Explicar los impactos de la tecnología de la información y el comercio electrónico sobre los sistemas de información y control.

Unidad 10: Administración de pequeñas y medianas empresas.

Concepto y características de las pequeñas y medianas empresas. Criterios cualitativos y cuantitativos para definir una Pyme.

Formas de inicio de una Pyme. Profecías sobre la desaparición de las Pymes.

Armas estratégicas específicas de las pequeñas empresas y errores a evitar.

Las nuevas empresas y el impacto de Internet.

Administración de una empresa en crecimiento.

Objetivos de aprendizaje

- Conocer la importancia de la pequeña empresa en el mundo moderno y en Uruguay.
- Identificar las ventajas competitivas de la pequeña empresa y evaluar la viabilidad de su aplicación para sobrevivir y crecer en competencia con la gran empresa.
- Identificar los impactos que provoca Internet sobre el lanzamiento de nuevos negocios.
- Conocer las características de las etapas de empresas en crecimiento.

Al finalizar el proceso de enseñanza – aprendizaje el estudiante deberá ser capaz de:

- Reconocer la pequeña empresa en función de sus características cualitativas y cuantitativas.
- Conocer los augurios sobre el futuro incierto de la pequeña empresa, su verificación en la práctica y las causas de ello.

Fecha	MA-SGC-2-3.2	V.01
2013/12/30	Página 9 de 15	

- Señalar los errores estratégicos en que pueden incurrir las pequeñas empresas al competir con las grandes empresas.
- Analizar la capacidad potencial de la flexibilidad, la segmentación de mercados y el contacto con el cliente, como armas estratégicas a disposición de la pequeña empresa.
- Describir los impactos que genera Internet y el comercio electrónico sobre el surgimiento de ideas de negocios.
- Explicar las características de cada una de las etapas que enfrentan las empresas en crecimiento, y su impacto sobre las funciones administrativas.

Unidad 11: Administración de empresas familiares.

¿Qué son las empresas familiares?

Ventajas y desventajas de la empresa familiar.

Modelos conceptuales de la empresa familiar: el modelo de los tres círculos y el modelo evolutivo tridimensional.

Características y retos de las diferentes etapas del modelo evolutivo tridimensional.

Objetivos de aprendizaje

- Visualizar la empresa familiar en un enfoque de sistemas.
- Analizar las ventajas y los problemas de la empresa familiar.
- Examinar la influencia del tiempo en los distintos subsistemas de la empresa familiar.
- Apreciar las características y los retos de las etapas en cada subsistema de la empresa familiar.

Al finalizar el proceso de enseñanza – aprendizaje el estudiante deberá ser capaz de:

- Identificar los subsistemas que componen la empresa familiar en su visión estática y evolutiva.
- Analizar las características y retos en cada etapa evolutiva de los subsistemas que componen la empresa familiar.
- Reconocer las ventajas y desventajas de la empresa familiar.
- Identificar los mecanismos específicos que facilitan el funcionamiento de este tipo de empresas.

Unidad 12: Temas actuales y tendencias en la Administración.

La organización que aprende.

Comercio electrónico e Internet

Ética y Responsabilidad Social Empresarial

Gobierno Corporativo y transparencia

Fecha	MA-SGC-2-3.2	V.01
2013/12/30	Página 10 de 15	

Objetivos de aprendizaje

- Características fundamentales de las organizaciones que fomentan el aprendizaje basadas en el conocimiento
- Impacto de la globalización, el comercio electrónico e Internet sobre las organizaciones.
- Concepto de ética y factores que influyen en el comportamiento ético de las personas. Fomento de la conducta ética.
- Concepto de responsabilidad social empresarial. Niveles de participación social: obligación, sensibilidad y responsabilidad.
- Administración basada en valores.
- Responsabilidad Social en Uruguay: ley de defensa del consumidor, DERES y ACDE. Áreas de responsabilidad social y acciones específicas. Iniciativas a nivel internacional.
- Reflexionar sobre la ética y la responsabilidad social en la toma de decisiones de los gerentes en su relación con el medio ambiente, los agentes externos y la sociedad en general.
- El gobierno corporativo y la transparencia en la vida de las organizaciones.

Al finalizar el proceso de enseñanza – aprendizaje el estudiante deberá ser capaz de:

- Conocer las características fundamentales de las organizaciones que fomentan el aprendizaje organizacional y el conocimiento.
- Entender los impactos de la globalización, el comercio electrónico e Internet sobre el funcionamiento de las empresas.
- Conocer los factores que influyen en el comportamiento ético de las personas y las organizaciones, e identificar la forma de fomentar la conducta ética.
- Diferenciar los distintos niveles de participación social que puede tener una organización.
- Reconocer la importancia de los valores compartidos.
- Identificar los diferentes aportes a nivel nacional e internacional sobre responsabilidad social empresarial.
- Visualizar las acciones específicas de las áreas de responsabilidad social identificadas por DERES a casos concretos de la realidad nacional.
- Explicar la importancia de los principios de buen gobierno corporativo y transparencia en la vida de las organizaciones.

Bibliografía:

Modulo 1:

Oficina de Apuntes CECEA – Resumen conceptual realizado por docentes de la Cátedra.

Fecha	MA-SGC-2-3.2	V.01
2013/12/30	Página 11 de 15	

Material de lectura opcional

Robbins, Stephen y Coulter, Mary – Administración – 10a. Ed. – Editorial Pearson – Cap. 1.

Hellriegel y otros – Administración, un enfoque basado en competencias – Thomson, 10ª Edición, Cap. 1.

Daft, Richard – Administración, 6ª. Ed. – Thomson – Cap. 1

Covey, Stephen – Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva – Paidós, 1992.

Senge, Peter - La Quinta Disciplina – Ed. Granica, 2006

Drucker, Peter – La Gerencia – Tareas, responsabilidades y práctica – El Ateneo, 1992.

Pini, José A. – Surgimiento y eclosión de la Administración – Oficina de Apuntes de CECEA

Modulo 2:

Oficina de Apuntes CECEA – Resumen conceptual realizado por docentes de la Cátedra.

Material de lectura opcional

Hermida y otros – Administración & Estrategia – Ed. Macchi 4ª Ed. – Caps. 8 y 9

Hermida y otros – Ciencia de la Administración – E. Macchi

Robbins, Stephen y Coulter, Mary – Administración, 10a. Ed. – Edit. Pearson – Cap. 2

Daft, Richard – Administración - 6ª Ed. – Thomson – Caps. 2 y 20.

Hellriegel y otros – Administración, un enfoque basado en competencias, 10a. Ed – Thomson

Modulo 3:

Oficina de Apuntes CECEA – Resumen conceptual realizado por docentes de la Cátedra.

Material de lectura opcional

Robbins, Stephen y Coulter, Mary – Administración, 10a. Ed. – Edit. Pearson – Cap. 3

Daft, Richard – Administración, 6ª Ed. – Thomson – Cap. 3

Hellriegel y otros – Administración, un enfoque basado en competencias, 10a. Ed – Thomson – Cap. 3

Modulo 4:

Oficina de Apuntes CECEA – Resumen conceptual realizado por docentes de la Cátedra. Material de lectura opcional

Daft, Richard – Administración, 6ª Ed. – Thomson – Cap. 4

Robbins, Stephen y Coulter, Mary – Administración, 10a. Ed. – Edit. Pearson – Cap. 4

Fecha	MA-SGC-2-3.2	V.01
2013/12/30	Página 12 de 15	

Hellriegel y otros – Administración, un enfoque basado en competencias, 10ª. ed – Thomson, Cap. 4

Modulo 5:

Oficina de Apuntes CECEA – Resumen conceptual realizado por docentes de la Cátedra.

Material de lectura opcional

Carrión Maroto, Juan – Estrategia. De la visión a la acción – ESIC Editorial, Madrid 2007

Robbins, Stephen y Coulter, Mary – Administración, 10a Ed. – Edit. Pearson

Michael Porter – Ventaja Competitiva – CECSA, 1987

Michael Porter – Estrategia Competitiva – CECSA, 1982

Hermida y otros – Administración & Estrategia – Ed. Macchi, 1992

Mintzberg & Quinn – El Proceso Estratégico – Prentice Hall, 1993

W. Chan Kim & R. Maubourgne – La estrategia del Océano Azul – Norma, 2005

Bueno Campos, Eduardo – Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas – Pirámide, 2006

Modulo 6:

Oficina de Apuntes CECEA – Resumen conceptual realizado por docentes de la Cátedra.

Material de lectura opcional

Thompson & Strickland – Administración Estratégica – McGraw Hill, 11ª. Edición, 2001.

Carrión Maroto, Juan – Estrategia. De la visión a la acción – ESIC Editorial – Madrid, 2007

Mintzberg & Quinn – El Proceso Estratégico – Prentice Hall, 1993

Modulo 7:

Oficina de Apuntes CECEA – Resumen conceptual realizado por docentes de la Cátedra.

Material de lectura opcional

Robbins, Stephen y Coulter, Mary – Administración – Edit. Pearson.

Thompson & Strickland – Administración Estratégica – McGraw Hill, 11ª. Edición, 2001.

Carrión Maroto, Juan – Estrategia. De la visión a la acción – ESIC Editorial – Madrid, 2007

Modulo 8:

Oficina de Apuntes de CECEA – Resumen conceptual elaborado por docentes de la Cátedra

Material de lectura opcional

Fecha	MA-SGC-2-3.2	V.01
2013/12/30	Página 13 de 15	

Robbins, Stephen y Coulter, Mary – Administración, 10a. Ed., Edit. Pearson

Milano, Antonio – Resolución de problemas y toma de decisiones – Macchi, 1993

Daft, Richard – Administración, 6a. ed. – Thomson, Cap. 9

Hellriegel y otros – Administración, un enfoque basado en competencias, 10a. ed. – Thomson, Cap. 8

Modulo 9:

Oficina de Apuntes de CECEA – Resumen conceptual realizado por docentes de la Cátedra

Material de lectura opcional

Robbins, Stephen y Coulter, Mary- Administración, 10a. Ed. – Editorial Pearson

Hellriegel y otros – Administración, un enfoque basado en competencias, 10ª ed. – Ed. Thomson, Cap. 10

Daft, Richard – Administración, 6ª. Ed. – Thomson, Caps. 20 y 21

Blanco Illescas, F. – El control integrado de gestión – 4ª. Ed., Limusa, 1988

Modulo 10:

Oficina de Apuntes CECEA – Resumen conceptual realizado por integrantes de la Cátedra.

Material de lectura opcional

Longenecker y otros – Administración de pequeñas empresas, 11ª. Ed. Thomson, 2001

Barrow, Colin – La esencia de la administración de pequeñas empresas, Prentice Hall, 1996

Resnick, Paul – Como dirigir una pequeña empresa – McGraw Hill, 1992

Las tres armas estratégicas de la pequeña empresa – Guía de Gestión de la Pequeña Empresa, Ed. Díaz de Santos

Ries y Trout - Marketing de Guerra, McGraw Hill, 1986

Daft, Richard – Administración, 6ª. Ed. – Thomson, Cap. 6

Modulo 11:

Oficina de Apuntes CECEA – Resumen conceptual de integrantes de la Cátedra.

Material de lectura opcional

Gersic, Davis, Hampton y Lansberg – Empresas Familiares, generación a generación – McGraw Hill, 1997

Martínez Nogueira, R – Empresas Familiares - Macchi, 1984

De Arquer, J – La empresa familiar – Ed. Universidad de Navarra, 1979

Modalidad del Curso:

Fecha	MA-SGC-2-3.2	V.01
2013/12/30	Página 14 de 15	

653A -ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES II

	Teórico	Practico	Laboratorio	Otros (*)
Asistencia Obligatoria				
Modalidad Flexible (carga horaria mínima)				

(*) Especificar (talleres, seminarios, visitas, tareas de campo, pasantías supervisadas, etc.)

Régimen de ganancia: