

PROGRAMA Y BIBLIOGRAFÍA DE LA MATERIA

1. FUNDAMENTACIÓN

La materia Organización y Métodos Administrativos plantea el estudio de la estructura organizativa y de los sistemas administrativos de las organizaciones, con énfasis en los aspectos metodológicos de los procesos de reorganización y en las técnicas de análisis y diseño organizacional, de modo de posibilitar el logro de los objetivos de las organizaciones en condiciones de eficiencia.

Organización y Métodos Administrativos es una asignatura de segundo año de las carreras Licenciado en Administración - Contador, Contador Público y Licenciado en Estadística del Plan de Estudio 1990. El programa de la asignatura se armoniza por ello con la materia Introducción a las Organizaciones, de primer año, la cual proporciona a los estudiantes los conceptos básicos vinculados al funcionamiento de las organizaciones. Constituye asimismo un aporte conceptual importante para la comprensión de los contenidos de las asignaturas Administración General, Comportamiento Organizacional y Cambio Organizacional, que le suceden en los cursos correspondientes a la Licenciatura en Administración.

La necesidad de incorporar al análisis organizacional, las variables del contexto, fundamentalmente el marco legal, cultural, social y económico en que se insertan las organizaciones, los objetivos, los recursos humanos y materiales con que ellas cuentan para el desempeño de su gestión, el estilo de liderazgo aplicado, el estado de las técnicas, especialmente las de carácter informático; requieren necesariamente un enfoque interdisciplinario de la asignatura, destacando las disciplinas que priorizan los aspectos sociales y técnicos de los estudios de diseño organizacional.

Las veinte unidades temáticas del programa de la materia se integran en cinco módulos:

- ✓ El módulo I plantea la importancia de la materia para el desempeño profesional, vinculándola con otras disciplinas afines en el Plan de Estudios 1990. Se introduce asimismo al estudiante en el análisis de los aspectos teóricos y prácticos que permiten comprender la importancia de la función de organización y métodos, -con su evolución hacia organización y sistemas-, en el marco de los procesos de cambio. Se plantean los antecedentes y la evolución de la función, focalizando el estudio en los aspectos metodológicos de los procesos de mejoramiento administrativo.
- ✓ El módulo II concentra el estudio en las técnicas e instrumentos de análisis y diseño organizacional. A partir de la conceptualización de los diferentes significados del término organización, se aborda el estudio de los elementos componentes de la organización formal, se desarrolla el concepto de departamentalización y los criterios de aplicación más usados, se analiza la tipología de la organización formal, destacando los conceptos de autoridad y ámbito de control. Se introduce al estudiante en la aplicación de una metodología sistemática de análisis y diseño de la estructura organizativa y de los aspectos operativos de las organizaciones.
- ✓ El módulo III encara el estudio de los sistemas de información, sus elementos componentes e interrelaciones. Se pone énfasis en las áreas funcionales de información en las organizaciones, destacando la metodología a aplicar para el análisis y diseño de un sistema de información. En forma coordinada se analizan las características de los

sistemas de información computarizados, señalando la necesaria integración de esfuerzos en las tareas de los Analistas de OyM y los Analistas de Sistemas de Computación.

- ✓ El módulo IV destaca, junto a la faz técnica del cambio organizacional, la importancia de los aspectos comportamentales del mismo. Se aborda el estudio de las características más representativas de las conductas individuales y grupales en la organización destacando las consecuencias de ignorar las mismas en un proceso de cambio planificado. Se integra de esta manera al estudio, el conocimiento proveniente de otras disciplinas, de carácter fundamentalmente social, que priorizan el análisis de los elementos que inciden en la cultura de la organización y que determinan en forma importante el logro de los objetivos organizacionales. El estudio de estos aspectos, por su naturaleza compleja, se profundiza en asignaturas posteriores de la carrera.
- ✓ Por último, en el módulo V, se integran en modelos conceptuales, las relaciones entre los diversos temas estudiados durante el curso.

En este marco referencial, la materia resulta particularmente importante:

- ✓ en el proceso de formación de los estudiantes, en cuanto les posibilita conocer y evaluar los diversos enfoques sobre el diseño de las organizaciones, así como adquirir las habilidades técnicas necesarias para analizar y formular propuestas referidas a aspectos estructurales y de funcionamiento de las organizaciones;
- ✓ en el desempeño profesional, en cuanto aporta elementos cuyo conocimiento permite profesionalizar la actividad de los administradores, posibilitando el mejoramiento administrativo de las instituciones donde actúan, cumpliendo además, el papel de agentes de innovación y cambio.

2. OBJETIVOS GENERALES

A partir del presente curso se espera que los estudiantes logren:

- ✓ Valorar la importancia de la función de Organización y Métodos, -y su evolución hacia Organización y Sistemas-, en los procesos de mejoramiento administrativo de organizaciones que funcionan en contextos cambiantes.
- ✓ Conocer métodos, técnicas e instrumentos de análisis y diseño organizacional.
- ✓ Adquirir las habilidades necesarias para diseñar y rediseñar estructuras organizativas y sistemas administrativos.
- ✓ Establecer relaciones con otros ámbitos del conocimiento, particularmente los derivados del comportamiento organizacional y del tratamiento electrónico de la información, en los procesos de análisis y diseño organizacional.
- ✓ Desarrollar actitudes y hábitos de estudio enfocados a aprender a aprender en el marco de una metodología participativa de enseñanza-aprendizaje.

3. OBJETIVOS ESPECIFICOS, CONTENIDOS TEMATICOS Y BIBLIOGRAFIA

En las páginas siguientes se explicitan los objetivos específicos de cada uno de los cinco módulos que integran el programa de la materia y los contenidos de las correspondientes unidades temáticas. Para cada unidad temática se indica asimismo la bibliografía básica. Al final del programa se hace referencia a la bibliografía complementaria que se puede consultar, además de la bibliografía básica y de los apuntes de clase.

MODULO I: ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS ADMINISTRATIVOS

Objetivos específicos:

Al finalizar este módulo, el estudiante debe ser capaz de:

- Comprender la importancia de la materia para el desempeño profesional.
- Vincular la materia con otras disciplinas afines.
- Describir y analizar los conceptos de Organización y Métodos y Organización y Sistemas.
- Valorar la importancia de la evolución de la función de Organización y Métodos y Organización y Sistemas en el marco de los procesos de cambio organizacional.
- Analizar las diversas opciones para la asignación de la función.
- Describir una metodología para la aplicación de la función de Organización y Sistemas en los procesos de mejoramiento administrativo.

Unidad Temática 1: INTRODUCCIÓN

La materia, la carrera, la profesión. Ubicación de la materia en el Plan de Estudios 1990 y en especial en el Área Administrativa. Perspectivas laborales del Licenciado en Administración - Contador y del Analista Universitario en Administración y Contabilidad.

Bibliografía básica:

- Plan de Estudios 1990.

Unidad Temática 2: LA FUNCION DE ORGANIZACION Y SISTEMAS

Concepto. Antecedentes y evolución de la función de Organización y Métodos. La función de Organización y Sistemas. Los procesos de reingeniería y calidad total en las organizaciones. Actividades de Organización y Sistemas. Opciones para la asignación de la función de Organización y Sistemas en las organizaciones. El Analista de OyM. Los aspectos técnicos y comportamentales del cambio organizacional.

Bibliografía básica:

- Penengo, Miguel: *Metodología de los procesos de mejoramiento administrativo*. Oficina de Apuntes del CECEA, Ed. Revisada 2007.
- Penengo, Miguel y Pérez Bravo, Manuel: *Aspectos comportamentales del cambio organizacional*. Ed. Técnica, Ed. Revisada 2007.
- Pereira, Alejandra: *Calidad Total*. Oficina de Apuntes del CECEA, Ed. Revisada 2011.

Unidad Temática 3: METODOLOGÍA DE LOS PROCESOS DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO

Razones más frecuentes y factores desencadenantes de la necesidad de promover cambios en las organizaciones. La eficiencia y eficacia de las organizaciones. Metodología de los estudios de mejoramiento administrativo.

Bibliografía básica:

- Penengo, Miguel: *Metodología de los procesos de mejoramiento administrativo*. Oficina de Apuntes del CECEA, Ed. Revisada 2007.
- Pereira, Alejandra: *Calidad Total*. Oficina de Apuntes del CECEA, Ed. Revisada 2011.

MODULO II: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS Y DISEÑO ORGANIZATIVO.

Objetivos específicos:

Al finalizar este módulo, el estudiante debe ser capaz de:

- Conceptualizar los diferentes significados del término organización.
- Comprender la finalidad de la organización formal, describir sus elementos componentes y las respectivas relaciones conceptuales.
- Definir el concepto de departamentalización.
- Describir los diversos criterios de departamentalización y valorar su aplicabilidad.
- Conceptualizar los diferentes tipos de organizaciones formales.
- Analizar los diversos tipos de organizaciones formales.
- Describir el concepto de autoridad y responsabilidad.
- Explicar el concepto de ámbito de control y evaluar su impacto sobre la estructura organizativa.
- Analizar las unidades de Staff, de Servicios y las Comisiones como instrumentos de análisis y diseño organizacional.
- Aplicar una metodología sistemática de análisis y diseño de las estructuras organizativas y de los aspectos operativos de la organización.

Unidad Temática 4: TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL

Concepto de organización. La Teoría de las Organizaciones y la Teoría de la Organización Formal: contenido; diferencias; semejanzas. Principales enfoques de la Teoría de la Organización Formal. Los componentes de la Organización Formal: estructura organizativa; órganos; funciones; niveles jerárquicos; relaciones formales; actividades; cargos; puestos; tareas; operaciones; métodos; procedimientos y sistemas administrativos. El proceso de análisis y diseño organizacional.

Bibliografía básica:

- Pini, José A.: *Teoría y diseño organizacional*. Oficina de Apuntes del CECEA, Ed. Revisada 2011.
- Cátedra de OyMA, Organigramas. 2011, en el Espacio Virtual de Aprendizaje (EVA) de la Facultad. <http://eva.ccee.edu.uy/mod/forum/post.php?forum=1682>

Unidad Temática 5: DEPARTAMENTALIZACIÓN Y ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES

Concepto de Departamentalización. Departamentalización primaria y secundaria. Criterios más usuales. Ventajas y limitaciones. Criterios para la asignación de actividades.

Bibliografía básica:

- Cátedra de OyMA, *Departamentalización y asignación de actividades*. Oficina de Apuntes del CECEA, 2011.

Unidad Temática 6: RELACIONES ORGANIZATIVAS Y NIVELES JERÁRQUICOS

Diferentes tipos de relaciones formales. Niveles de autoridad y responsabilidad.

Bibliografía básica:

- Pini, José A.: *Teoría y diseño organizacional*. Oficina de Apuntes del CECEA, Ed. Revisada 2011.

Unidad Temática 7: TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL

Tipos de organizaciones basadas en relaciones formales. Organización Lineal, Organización Funcional, Organización Líneo-Funcional, Organización Línea-Staff, Organización Comisional. Características. Ventajas y desventajas. Aplicación al caso uruguayo.

Bibliografía básica:

- González, Soraya: *Tipología de la organización formal*. Oficina de Apuntes del CECEA, Ed. Revisada 2011.

Unidad Temática 8: AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Concepto y tipos de autoridad. Las fuentes de la autoridad. Delegación de autoridad y Descentralización. Principios de delegación de autoridad. Dificultades para la delegación.

Bibliografía básica:

- González, Soraya y Rivas, Adriana: *Ámbito de control, delegación y descentralización*. Oficina de Apuntes del CECEA, 2002.

Unidad Temática 9: ÁMBITO DE CONTROL

Ámbito de control o campo de influencia. Concepto. Antecedentes históricos. Factores determinantes del ámbito de control; consecuencias previsibles; medidas que pueden adoptarse. Relaciones entre estructura y ámbito de control.

Bibliografía básica:

- González, Soraya y Rivas, Adriana: *Ámbito de control, delegación y descentralización*. Oficina de Apuntes del CECEA, 2002.

Unidad Temática 10: UNIDADES DE STAFF Y DE SERVICIOS

Concepto de línea y staff. Diferentes enfoques. Relacionamiento entre línea y staff. Su armonización. Las unidades de Staff y de Servicios: origen; funciones; lugar en la estructura organizativa. Ventajas y limitaciones.

Bibliografía básica:

- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz: *Administración: Una perspectiva global*. Cap. 9. Editorial Mc Graw Hill, 11va Edición, 1999

Unidad Temática 11: LAS COMISIONES COMO INSTRUMENTOS ORGANIZACIONAL

Las Comisiones o Comités como instrumento organizacional. Concepto. Clasificación. Ventajas y limitaciones para su utilización. Elementos que inciden en su funcionamiento. Aplicación al caso uruguayo.

Bibliografía básica:

- Secco, María Daniela: *Las comisiones como instrumento organizacional*. Oficina de Apuntes del CECEA, 2011.

Unidad Temática 12: INSTRUMENTOS Y METODOLOGIA PARA EL ANALISIS Y DISEÑO DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

Organigrama. Manual de Organización y Funciones. Elaboración y presentación. Metodología para el análisis de las estructuras organizativas.

Bibliografía básica:

- Garbarino, Daniel; Pintos, Gabriela: *Análisis de estructuras organizacionales*. Oficina de Apuntes del CECEA, 2004.
- Pini, José A.: *Teoría y diseño organizacional*. Oficina de Apuntes del CECEA, Ed. Revisada 2011.
- Cátedra de OyMA, Organigramas. 2011, en el Espacio Virtual de Aprendizaje (EVA) de la Facultad. <http://eva.ccee.edu.uy/mod/forum/post.php?forum=1682>
- .
- Pintos, Gabriela: *Los manuales administrativos hoy*. Oficina de Apuntes del CECEA, 2009.

Unidad Temática 13: ANÁLISIS Y DISEÑO DE LA DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO

Cuadro de Distribución del Trabajo. Concepto y alcance de la técnica. Vinculación con otras técnicas de racionalización administrativa. Niveles de análisis de ejecución de los trabajos administrativos. Aplicación de la técnica. Formularios utilizados. Metodología de análisis. Utilidad y limitaciones de la técnica.

Bibliografía básica:

- Palamarchuk, Isabel A.: *Cuadro de Distribución del Trabajo*. Oficina de Apuntes del CECEA, 1991.

Unidad Temática 14: ANÁLISIS Y DISEÑO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO

Concepto. Alcance de la técnica. Ventajas de su utilización. Aplicación de la técnica. Sistemas de graficación de cursogramas. Características. Ventajas y limitaciones de los sistemas de graficación más usuales. Tendencias modernas para la mejora de procesos. Metodología de análisis. Manual de procedimientos. Elaboración y presentación.

Bibliografía básica:

- Penengo, Miguel: *Análisis y simplificación de procedimientos*. Oficina de Apuntes del CECEA, 1991.

- Mari, Javier: Los procesos y procedimientos en las organizaciones. Oficina de Apuntes del CECEA, 2007.
- Pintos, Gabriela: *Los manuales administrativos hoy*. Oficina de Apuntes del CECEA, 2009.

Unidad Temática 15: ANÁLISIS Y DISEÑO DE PORTADORES DE INFORMACIÓN

Concepto. Función de los portadores de información. Sistema de Administración de Formularios: elementos; análisis y diseño; implantación y control. Metodología de análisis. La computación y su impacto en el diseño y uso de formularios y otros portadores de información.

Bibliografía básica:

- Gerpe, Sara y Gamboggi, Andrés: *Soporte de información: los formularios hoy*. Oficina de Apuntes del CECEA, 2002.

Unidad Temática 16: ANÁLISIS Y DISEÑO DE DISPOSICIÓN DE OFICINAS

Concepto. Alcance de la técnica. Aplicación. Principios de Disposición de Oficinas. Estudio del medio ambiente. Metodología para el análisis y diseño de la disposición de oficinas. Impacto del avance tecnológico en la oficina tradicional; las telecomunicaciones y la informática. La automatización de las oficinas.

Bibliografía básica:

- Palamarchuk, Alicia: *Disposición de oficinas*. Oficina de Apuntes del CECEA, Ed. Revisada 2007.

MODULO III: SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Objetivos específicos:

Al finalizar este módulo, el estudiante debe ser capaz de:

- Describir las características de los sistemas de información.
- Analizar metodologías para el análisis y diseño de sistemas de información.
- Analizar el impacto de la computación sobre los mismos.

Unidad Temática 17: LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Objetivo de los Sistemas de Información. Elementos componentes e interrelaciones. Requisitos de la información. Áreas funcionales de información en la empresa. Metodología para el diseño de sistemas de información. El rol del Analista de OyM.

Bibliografía básica:

- Messina Scolaro, María y Pérez Decarolis, Walter: *Sistemas de información. Documento Preliminar*. Oficina de Apuntes del CECEA, 2011.

Unidad Temática 18: LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMPUTARIZADOS

Ventajas que brinda un sistema de procesamiento electrónico de datos. La computación y las telecomunicaciones. Roles del Analista de OyM y del Analista de Sistemas de Computación.

Bibliografía básica:

- Messina Scolaro, María y Pérez Decarolis, Walter: *Sistemas de información. Documento Preliminar*. Oficina de Apuntes del CECEA, 2011.

MODULO IV: ASPECTOS COMPORTAMENTALES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Objetivos específicos:

Al finalizar este módulo, el estudiante debe ser capaz de:

- Percibir el fenómeno del cambio organizacional como un fenómeno comportamental.
- Evaluar las consecuencias de ignorar la faz comportamental del cambio.

Unidad Temática 19: EL PROCESO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Interacción entre las variables estructurales, procesales y comportamentales. Teoría del campo de fuerzas de Kurt Lewin. Niveles de cambio y su complejidad. La resistencia al cambio. Estrategias para la inducción del cambio. Tipos de cambio. Errores más comunes en los procesos de cambio.

Bibliografía básica:

- Penengo, Miguel y Pérez Bravo, Manuel: *Aspectos comportamentales del cambio organizacional*. Ed. Técnica,. Ed. Revisada 2007.

MODULO V: INTEGRACIÓN CONCEPTUAL

Objetivos específicos:

Al finalizar este módulo, el estudiante debe ser capaz de:

- Conceptualizar en modelos las interrelaciones entre los diferentes factores estudiados en el curso.

Unidad Temática 20: INTEGRACIÓN DE LOS ELEMENTOS COMPONENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Los modelos como instrumentos de conceptualización. Ventajas y limitaciones. Los diagramas y cursogramas como modelos. Los modelos de integración de los elementos componentes de la organización formal y del proceso de diseño organizacional. Eficiencia y eficacia en el diseño organizacional. El rol del Analista de OyM. Las nuevas tendencias en el campo de la Administración.

Bibliografía básica:

- Pini, José A.: *Teoría y diseño organizacional*. Oficina de Apuntes del CECEA, Ed. Revisada 2011.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

Sin perjuicio de las referencias bibliográficas básicas indicadas en cada unidad temática y de los apuntes de clase, se puede consultar:

- BATEMAN, Thomas y SNELL, Scott: *Administración, una ventaja competitiva*. 4ª edición, McGraw-Hill, México, 1999.
- BUENO, Eduardo: *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Ediciones Pirámide, Madrid, 1996.
- CURY, Antonio: *Organização e Métodos. Perspectiva comportamental e abordagem contingencial*. Editorial Atlas S.A., Sao Paulo, 1991.
- FRESCO, Juan Carlos: *Organización y estructura para la pequeña y mediana empresa*. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1993.
- GHILIONE, Luis M. y otros: *Estructura y procesos*. 2ª edición. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1993.
- HELLRIEGEL, Don y SLOCUM, John: *Administración*. 7ª edición, Thomson Editores, México, 1998.
- KLEIN, Miguel: *Cursogramas. Técnicas y casos*. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1993.
- LARDENT, Alberto: *Sistemas de información para la gestión empresarial, planeamiento, tecnología y calidad*. Prentice Hall, Buenos Aires, 2001.
- STONER, FREEMAN y GILBERT: *Administration*. Ed. Prentice Hall. 6ta. Edición. 1996.

En todos los casos serán de vital importancia los contenidos conceptuales de las clases teóricas y prácticas.