



*Universidad Nacional de La Matanza*  
*Departamento de Ciencias Económicas*

---

PROGRAMA DE ASIGNATURA

FORMULARIO N° 2

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA**

Departamento de Ciencias Económicas

Nombre de la Carrera: Licenciatura en Administración

Nombre de la Asignatura: Teoría de la Decisión

Código: 2424

Ciclo Lectivo: 2010

Cuatrimestre<sup>1</sup>: Primero / Segundo

Profesor/a a Cargo: Mgtr. Borea, R. Fabián

---

<sup>1</sup> (Primero-Segundo-Tercero)



## 1 - PROGRAMA DE TEORÍA DE LA DECISIÓN

**Código: 2424**

## 2 - CONTENIDOS MÍNIMOS

Introducción a la investigación operativa. Problemas de programación lineal. Problemas de distribución y transporte. Problemas de asignación. Programación por camino crítico. Modelos de inventario. Modelos de línea de espera. Simulación. Modelos de pronósticos. La organización como sistema decisorio. Decisiones de planeamiento. Niveles estratégicos, tácticos y operativos. Dimensiones: individual, grupal y organizacional. Decisiones estructuradas. Ambiente de las decisiones: estabilidad, riesgo e incertidumbre. Decisiones estadísticas. Administración de contingencias. Lógica del proceso decisorio: Búsqueda, análisis y selección. Árboles de decisión. Funciones de utilidad. Técnicas para la construcción de modelos. Metodologías decisorias para la pequeña y mediana empresa. Programación lineal: resolución gráfica. Método simplex. Problema dual. Análisis paramétrico. Distribución y asignación. Programación por camino crítico: etapas de un proyecto. Diagrama de Gantt. Método CPM. Método Pert. Simulación de modelos: método Montecarlo, Teoría de juegos.

## 3 - CARGA HORARIA:

- 3.1 - Carga horaria total: 102 hs.
- 3.2 - Carga horaria semanal: 6 hs.
- 3.3 - Carga horaria clases teóricas: 4 hs.
- 3.4 - Carga horaria clases prácticas. 2 hs.



## 4 - SÍNTESIS DEL MARCO REFERENCIAL DEL PROGRAMA

### 4.1- *Propósito de la asignatura*

En los momentos actuales, caracterizados por la apertura de las sociedades y de los sistemas sociales y económicos, los individuos y las organizaciones buscan nuevos modelos decisorios que repercutan en las instituciones y en el propio quehacer humano. La cuestión de la eficiencia o ineficiencia económica y social respecto a la utilización de las capacidades y de los recursos de los individuos y de las organizaciones no depende sólo del hecho concreto de “lo económico”, en el sentido estricto, sino principalmente de la situación relativa con respecto a los demás, a partir del posicionamiento dentro del espectro espacial de las alternativas se dispone de una libre elección de los campos de acción a los que nos queremos orientar.

La búsqueda de un posicionamiento en el futuro y en un determinado espacio del conocimiento, de los negocios y de la acción humana constituye, sin duda, la nueva forma de entender el reto empresarial, que ha dejado de ser un reto funcionalista y ha pasado a ser un reto predominantemente humano y social.

El análisis de las distintas teorías relacionadas con la temática junto con el diseño de modelos decisorios nos sirve para dar una respuesta en el futuro y en el espacio de los individuos y las organizaciones. Por lo tanto, la preocupación no es sólo meramente teórica, sino que constituye la exigencia permanente de la práctica para encontrar una respuesta a este condicionamiento decisivo del éxito o fracaso de personas e instituciones.

Desarrollar un programa de formación sobre Teoría de la Decisión supone enfrentarse a uno de los temas más complejos, teóricamente, no sólo por la antigüedad de esta misma preocupación, sino por la complejidad en los últimos años de interpretarla en las modernas organizaciones económico-empresariales y su extensión a otras organizaciones sociales.

Mientras los entornos tenían ciertos niveles de estabilidad las herramientas, predominantemente técnico-financieras, constituyeron el enfoque básico para la toma de decisiones. En la actualidad, caracterizada por una dinámica de cambio permanente de difícil predicción a corto y mediano plazo, los instrumentos mencionados anteriormente como pieza fundamental del pensamiento y de la acción cobran otra dimensión sumando a este eje de trabajo otras vertientes del conocimiento que antes no eran consideradas “económicas” o de “gestión” (Ej. Física, Psicología, Neurología, Matemática/Lógica borrosa, etc.) dando lugar a una nuevo enfoque conceptual.



**4.2- Los prerrequisitos de aprendizaje o conocimientos previos que supone de acuerdo con su ubicación y articulación en la estructura del Plan de Estudios**

Para el normal desarrollo de la asignatura es indispensable el manejo de conceptos estadísticos –en especial sobre probabilidades- y herramientas de matemática y administración financiera.

**4.3- Relevancia de la temática a abordar en el contexto de la carrera;**

El análisis de decisiones sustenta todas las funciones directivas. Nada de lo que un directivo hace es más importante que el uso de la mejor información disponible para tomar buenas decisiones. El daño causado a una organización por una decisión básicamente desafortunada no puede ser evitado ni por la más cuidadosa planificación ni por una implementación perfecta.

En una era de cambiante tecnología y creciente competencia, pocas organizaciones pueden darse el lujo de basar sus decisiones en reacciones intuitivas y espontáneas, o corazonadas. Únicamente un enfoque sistemático y razonado del análisis de sus decisiones puede asegurar a la organización el crecimiento y desarrollo que merece. Con menos tiempo para pensar, con mayor complejidad en todas las áreas de trabajo, con menos tolerancia para las equivocaciones, es necesario estar seguro de que en cada caso se está tomando la mejor decisión, antes de tomar acción.

Tomar decisiones no es algo desconocido para nosotros: lo hacemos todos los días. Es probable que al tomar tantas, algunas parezcan automáticas, por lo que hay que tener especial cuidado con éstas. Las buenas decisiones no se logran fácilmente, son el resultado de un arduo y ordenado proceso mental. Las condiciones cambian, así que no podemos exponernos a los riesgos de una respuesta mecánica o un enfoque intuitivo. De hecho, las exigencias para decisiones rápidas pueden ser tan grandes que nos pueden llevar, sin darnos cuenta, a una trampa.

**4.4- Aspectos de la temática que se van a priorizar**

La manera como una persona examina un problema y toma la decisión se puede describir desde diferentes puntos de vista, de acuerdo con los supuestos que se hicieron. **Optimizar un proceso de toma de decisiones** implica tener un conocimiento o aproximación a los elementos que la componen, a saber:

- **Análisis de Escenarios Futuros.** Ante la necesidad de comprender el comportamiento de los escenarios donde impactarán mis decisiones y que a su vez retroalimentarán las mismas. Desarrollando habilidades para identificar sus variables, determinando la complejidad de sus relaciones y proyectar su evolución dentro de lo denominado caos determinista.



PROGRAMA DE ASIGNATURA

FORMULARIO N° 2

- Las **Técnicas y Herramientas** de las cuales me puedo valer durante el proceso para resolución de problemas y toma de decisiones en condiciones de certeza, riesgo o incertidumbre.
- Y las condiciones individuales, personales, socio-afectivas y culturales que influyen en aquel que toma la decisión hoy encuadradas en vertientes como la teoría del comportamiento, la neuroeconomía, etc., a la que llamaremos: **Factor Humano**.

En el ítem 7 se presenta un esquema gráfico que representa la vinculación de los distintos temas que se desarrollarán a lo largo del dictado de la asignatura.

**4.5- Metodología en la cual se desarrollarán las clases teóricas**

En este sentido, la filosofía pedagógica del curso, se apoyará en las siguientes herramientas de trabajo:

- Exposiciones dialogadas:  
El docente conduce el desarrollo de los temas a partir del intercambio de ideas con el grupo; tomando como base para las explicaciones teórico-conceptuales que realice, las expresiones, ideas u opiniones que formulen los participantes, promoviendo el debate y la interacción entre los mismos.
- Ayudas visuales:  
En cualquiera de los casos anteriormente mencionados, el expositor utilizará elementos que posibiliten una mejor comprensión de los temas, tales como transparencias, slides, videoconferencias, etc.
- Discusión Guiada y/o Análisis de Documentos:  
Se divide al grupo en pequeño equipos de trabajo y se suministra a cada uno de ellos una guía de discusión, a fin de intercambiar ideas sobre ellas en un lapso determinado para posteriormente sacar conclusiones comunes. El docente interactúa en forma alternativa con los distintos grupos a fin de orientar el debate y se realizará una exposición integral al cierre del tema tratado.
- Conferencias extraordinarias:  
Exposición de un tema afín con la materia que estará a cargo de un experto en la temática buscando generar en el alumnado un espacio de intercambio que lo motive a ampliar sus conocimientos.



**4.6- Metodología en la cual se desarrollarán las clases prácticas.**

Durante el dictado de la materia se desarrollarán ejercicios prácticos en clase que permitirán aplicar los conceptos adquiridos y evaluar su comprensión. Los mismos se realizarán en forma grupal y otorgarán créditos para la evaluación final. El objetivo de esta metodología es evaluar el trabajo en equipo, el manejo del tiempo y la bibliografía, y relacionar los conocimientos adquiridos con la práctica profesional.

Como ejemplos podemos citar:

– Resolución de Casos:

Se presenta a los distintos equipos la descripción de un caso que represente una situación empresarial real, a fin de que actúen como si estuvieran "viviendo" la misma y desarrollen alternativas de acción. Posteriormente se efectúa la discusión colectiva de las conclusiones obtenidas por los distintos grupos. Esta técnica puede enriquecerse con la aplicación simultánea de otras herramientas de dinámica grupal como "juegos de papeles" y/o "tormenta de ideas".

– Juegos de Competencia:

Variación sobre el ítem anterior; en este caso los equipos compiten entre sí en situaciones de conflicto, en las que al finalizar la actividad uno de los grupos aparecerá en mejor situación que otro de acuerdo a las alternativas escogidas.

– Modelización y simulación

Los profesionales que trabajan para empresas privadas o para el sector público suelen enfrentarse a problemas débilmente definidos y en los que se dispone de pocos datos actuales y con frecuencia ninguno histórico. En estas ocasiones, los modelos de simulación permiten, trabajando con hipótesis realistas, elaborar propuestas de actuación.

**5 - OBJETIVO ESTRUCTURAL / FINAL DEL PROGRAMA**

La materia perseguirá los siguientes objetivos:

- Que los alumnos adquieran los conocimientos básicos de la teoría de la decisión, conozcan los métodos y técnicas de aplicación.
- Ejercitar modelos de decisión que ofrezcan pautas, valores y técnicas que puedan aplicar a su futura actividad profesional
- Que los participantes tomen contacto con la realidad a partir de compartir las experiencias en la temática con profesionales y empresarios de distintas organizaciones.



## PROGRAMA DE ASIGNATURA

## FORMULARIO N° 2

El Programa de Teoría de la Decisión, como se expone en los cuadros que siguen, está compuesto por **un (1) módulo Introdutorio y cuatro (4) módulos temáticos de carácter teórico-práctico que se desarrollarán en forma presencial:**

<b>Módulo Introdutorio:</b>	<b>Teoría de la Decisión</b>
<b>Módulo I:</b>	<b>Escenarios Futuros y Estrategia Empresaria</b>
<b>Módulo II:</b>	<b>Modelos para la Toma de Decisiones</b>
<b>Módulo III:</b>	<b>Herramientas para la Toma de Decisiones</b>
<b>Módulo IV:</b>	<b>El Factor Humano en la Toma de Decisiones</b>

El programa se complementa con un régimen de **tutorías virtuales (vía internet)**, de carácter individual y optativo para cada participante, y una serie de conferencias con la participación de **invitados especiales** con el fin de realizar un aporte “de campo” sobre los temas desarrollados.

## 6 - UNIDADES DIDÁCTICAS

### **MODULO INTRODUCTORIO: Teoría De la Decisión**

---

#### **Objetivos**

Al finalizar el módulo, los participantes:

- Conocerán los componentes básicos de un modelo decisorio
- Conocerán los distintos enfoques para la Toma de Decisiones
- Harán una aproximación al proceso para la toma de decisiones y su impacto

#### **Temario Básico**

- La toma de Decisiones, un modelo integrador
- Teoría de la Decisión Neoclásica frente a la Teoría de la Acción de la Escuela Austríaca (La Praxeología)
- El problema de la racionalidad. Intuición versus racionalidad. Racionalidad y coherencia
- Hechos y valores para la toma de decisiones
- El problema de la información
- Tipos de Decisión
- Decisiones programadas y no programadas
- Necesidad de una teoría prescriptiva
- Decisiones comportamentales: sesgos, anomalías y antídotos



PROGRAMA DE ASIGNATURA

FORMULARIO N° 2

- Decisiones interactivas
- Inferencia y decisiones
- Las decisiones financieras en la empresa
- La validez de los modelos en la toma de decisiones financieras
- Enfoques para tomar decisiones

**Bibliografía Básica**

- **Bonini, Charles; Asuman, Warren; Bierman, Harold:** *“Análisis cuantitativos para los negocios”*, Irwin Mc Graw-Hill, 1999.
- **Borea, R. Fabián:** *“La toma de Decisiones. Un modelo de análisis integrador”*, para el seminario introductorio *“La Toma de Decisiones: Teorías, modelos y metodología”* de la Maestría en Desarrollo Económico Local, UAM – UNSAM, 2004.
- **Cachanosky, Juan Carlos:** *“La Escuela Austríaca de Economía”*
- **Davis, Gordon y Olson, Margrethe:** *“Sistemas de Información Gerencial”*, Editorial Mc Graw Hill, 1989.
- **Drucker, Peter:** *“La Gerencia de Empresas”*, Editorial Sudamericana, 1984.
- **Huerta de Soto, Jesús:** *“La Escuela Austríaca moderna frente a la Neoclásica”*
- **Kepner Tregoe:** *“Análisis de problemas y toma de decisiones”*, Kepner-Tregoe Inc., 1976.
- **Simon, Herbert A.:** *“El comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa”*, Aguilar Ediciones, 1984.

**Bibliografía Complementaria**

- **Etkin, Jorge:** *“Sistemas y estructuras de organizaciones”*, Ediciones Macchi, 1978.
- **Kotov, Alexander:** *“Piense como un gran maestro”*, Editorial Fundamentos / Aguilera, 1982.
- **Perel, Vicente:** *“Administración – Pasado, presente y futuro”*, Ediciones Macchi, 1984.
- **Peters, Tom:** *“Liberation Management – La Gerencia Liberadora”*, Editorial Atlántida, 1992.
- **Scheid, Jean Claude:** *“Los grandes autores en administración”*, Editorial El Ateneo, 1983.

**MODULO I: Escenarios Futuros y Estrategia Empresaria**

---

**Objetivos**

Al finalizar el módulo, los participantes:

- Comprenderán los fundamentos del pensamiento estratégico y su aplicación al desarrollo de los negocios.



PROGRAMA DE ASIGNATURA

FORMULARIO Nº 2

- Podrán desarrollar análisis del entorno competitivo de la empresa, desarrollando una práctica decisoria dirigida al planteo del portafolio de negocios y el posicionamiento de la empresa.
- Identificarán sus principales habilidades distintivas y adquirirán elementos para trabajar en la conversión de ellas en ventajas competitivas sostenibles.

**Temario Básico**

- Naturaleza del Pensamiento Estratégico
- La Estrategia en los Negocios. Enfoques y Evolución
- La construcción de Escenarios Futuros
- Información subjetiva e información objetiva
- Análisis de preferencia o Tendencial y Prospectivo. Pronósticos
- Planeamiento Estratégico
- Teorías de la complejidad y el caos
- Teoría de las restricciones
- Teoría de los juegos
- Las teorías del Equilibrio en la Teoría de juegos.
- Funciones de Utilidad y Teoría de la Utilidad Cardinal
- La Estrategia de la Corporación: Decisiones de Portafolio e Innovación
- El rol de la empresa dentro del subsistema Decisional para el desarrollo territorial.
- Comunicación estratégica

**Bibliografía Básica**

- **Anderson – Sweeney – Williams:** “*Métodos Cuantitativos para los negocios*”, Thomson Editores, 1999.
- **Andrews, Kenneth R.:** “*El concepto de estrategia en la empresa*”, Ediciones Orbis, 1984.
- **Ansoff, Igor H.:** “*La estrategia en la empresa*”, Mc Graw-Hill, 1983
- **Bonini – Hausman – Bierman:** “*Análisis Cuantitativo para los negocios*”, Mc Graw-Hill, 2000.
- **Borea, R. Fabián:** “*Desarrollo Territorial y subsistema Decisional*”, documento del encuentro sobre Análisis Regional: Sociedad del Conocimiento y Gestión Territorial, UAM – UNSAM, abril de 2003.
- **Borea, R. Fabián:** “*Gestión del conocimiento y la innovación*”, documento del encuentro sobre Formación Empresarial, UAM – UNSAM, Marzo de 2003.
- **Costales, Felipe:** “*Teoría de los Juegos*”, 2002.
- **Goldratt, Eliyahu M.:** “*La Meta. Teoría de las restricciones*”, Ediciones Macchi, 1995.
- **Hermida, Serra y Kastika:** “*Administración y Estrategia*”, Ediciones Macchi, 1993.
- **Morales Pedro:** “*Teoría del caos y la complejidad*”.
- **Morin, Edgar:** “*Introducción al pensamiento complejo*”, Gedisa Editorial, 2000.



PROGRAMA DE ASIGNATURA

FORMULARIO N° 2

- **Nicholson, Walter:** "Teoría microeconómica. Principios básicos y ampliaciones" , Thomson Editores, 2004.
- **Ohmae Kenichi:** "La mente del estratega", Mc Graw-Hill, 1985
- **Pérez Navarro, Joaquín; Jimeno Pastor, José Luis; Cerdá Tena Emilio:** "Teoría de Juegos", Pearson Educación, Madrid, 2004.
- **Pérez, Rafael Alberto:** "Estrategias de comunicación", Editorial Ariel, 2001
- **Porter, Michael:** "Estrategia competitiva", CECSA, 1982.
- **Rodríguez Valencia:** "Administración estratégica en la Pyme"
- **Sun Tzu:** "El Arte de la Guerra", Editorial Troquel, 1993
- **Vélez Pareja, Ignacio:** "Decisiones empresariales bajo riesgo e incertidumbre", Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2003.
- **Wilensky, Alberto:** "Política de negocios en mercados competitivos", Grupo Editorial Tesis-Norma, 1993.
- **Apuntes de la cátedra**
  - Teoría de la Estrategia
  - ¿Qué es el análisis FODA?
  - Evaluación de la estrategia, Proceso de formulación
  - El cubo del cambio

**Bibliografía Complementaria**

- **Arther Ferril:** "La caída del Imperio Romano. Las causas militares", Editorial EDAF, 1998
- **Hammel, G. / Prahalad, C.K.:** "Compitiendo por el futuro", Grupo Editorial Tesis-Norma, 1991.
- **Levy, Alberto:** "Planeamiento Estratégico"
- **Schelling, Thomas C.:** "La estrategia del conflicto", Editorial Tecnos, 1964
- **Sun Bin:** "El arte de la Guerra II", Editorial EDAF, 1997
- **Von Clausewitz, Karl:** "De la Guerra", Need Ediciones, 1998.
- **Von Senger, Harro:** "El Libro de las Estratagemas", Editorial Planeta, 1993.

**MODULO II: Modelos para la Toma de Decisiones**

---

**Objetivos**

Al finalizar el módulo los participantes:

- Conocerán el significado técnico de los modelos
- Identificarán los factores críticos o variables que integrarán el modelo de un problema real.
- Vincularán las variables que le permitan representar, predecir y explicar los fenómenos organizacionales.



**PROGRAMA DE ASIGNATURA**

**FORMULARIO N° 2**

- Identificarán claramente las distintas facetas del proceso decisorio, distinguiendo las prioridades de cada etapa del mismo.

**Temario Básico**

- El conocimiento científico
- Los nuevos paradigmas del management
- Análisis y construcción de modelos. Concepto y aplicaciones
- Formas de representación de los modelos
- Clasificación de los modelos
- El modelo y la relación entre variables
- Modelos de comportamiento del decisor
- Modelo de análisis organizacional
- Modelo de comportamiento de la toma de decisiones en la organización
- Modelos descriptivos, predictivos y de decisión: Optimización
- Simulación
- Modelo de inventarios. Modelo de línea de espera. El Método Montecarlo
- El proceso de decisión
- Metodología para la resolución de problemas y toma de decisiones

**Bibliografía Básica**

- **Bonini – Hausman – Bierman:** “*Análisis Cuantitativo para los negocios*”, Mc Graw-Hill, 2000.
- **Davis, Gordon y Olson, Margrethe:** “*Sistemas de Información Gerencial*”, Editorial Mc Graw Hill, 1989.
- **Davis, Duan:** “*Investigación en administración para la toma de decisiones*”, Thomson Editores, 2001.
- **Etkin, Jorge:** “*Sistemas y Estructuras de Organización*”, Ediciones Macchi, 1978
- **Kepner Tregoe:** “*Análisis de problemas y toma de decisiones*”, Kepner-Tregoe Inc., 1976.
- **Lazzati, Santiago:** “*Conceptos y Herramientas de Management*”, Ediciones Macchi, 1995.
- **Simon, Herbert A.:** “*El comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*”, Aguilar Ediciones, 1984.
- **Vélez Pareja, Ignacio:** “*Decisiones empresariales bajo riesgo e incertidumbre*”, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2003.

**Bibliografía Complementaria**

- **Drucker, Peter:** “*El Ejecutivo Eficaz*”, Editorial Sudamericana, 1984.
- **Hammel, G. / Prahalad, C.K.:** “*Compitiendo por el futuro*”, Grupo Editorial Tesis-Norma, 1991.
- **Senge, Peter:** “*La Quinta Disciplina en la práctica*”, Ediciones Granica, 1994.



### **MODULO III: Herramientas para la toma de decisiones**

---

#### **Objetivos**

Al finalizar el módulo los participantes:

- Comprenderán el funcionamiento de los sistemas de información de la empresa, adquiriendo elementos para un eficiente diseño de los mismos.
- Adquirirán elementos para la selección y clasificación de la información y el establecimiento de sus requisitos.
- Identificará las fuentes principales de información gerencial y los mecanismos más idóneos para su acceso.

#### **Temario Básico**

- Principios del diseño de sistemas de información gerencial
- Introducción a la investigación operativa
- La toma de decisiones y la organización administrativa
- Selectividad de la información
- Requisitos del sistema
- Fuentes de datos: Clasificación y Proceso
- El valor del dinero en el tiempo
- Estadística para la toma de decisiones. Modelos probabilísticas. Decisiones Bayesianas
- Programación lineal
- Matemática borrosa
- Modelos de Decisión ante distintos estados de información
- Certeza / Riesgo / Incertidumbre
- Decisión y análisis de riesgo
- Árboles de Decisión
- Diagramas de tiempo: Gantt, CPM y Pert
- La econofísica: Los fractales
- La influencia de las TIC's en la Toma de decisiones
- Las brechas tecnológicas en la nueva Economía.

#### **Bibliografía Básica**

- **Anderson, - Sweeney – Williams:** “*Métodos Cuantitativos para los negocios*”, Thomson Editores, 1999.
- **Bonini – Hausman – Bierman:** “*Análisis Cuantitativo para los negocios*”, Mc Graw-Hill, 2000.
- **Borea, R. Fabián:** “*Las brechas tecnológicas en la nueva economía*”, documento, 2004.



PROGRAMA DE ASIGNATURA

FORMULARIO N° 2

- **Borea, R. Fabián; Mallo, Eduardo y Huebe, Gustavo:** “Cambio tecnológico e instituciones”, documento del encuentro sobre Teoría del desarrollo, UAM – UNSAM, Junio de 2002.
- **Bronson Richard:** “Investigación de operaciones”, Mc Graw-Hill
- Criterios de Evaluación de Inversiones
- Davis, Duan: “**Investigación en administración para la toma de decisiones**”, Thomson Editores, 2001.
- **Lazzari, Luisa; Machado, Emilio; Pérez, Rodolfo:** “Teoría de la decisión Fuzzy”, Ediciones Macchi, 1998
- **Magee, John:** “Árboles de decisión. Técnicas de aplicación”

**Bibliografía Complementaria**

- **Blanco, Eduardo H.:** “Evaluación de proyectos de Inversión. Una llave para el crecimiento”, Fundación Banco de Boston, 1999.
- **Davis, Gordon y Olson, Margrethe:** “Sistemas de Información Gerencial”, Editorial Mc Graw Hill, 1989.
- **Drucker, Peter:** “La Gerencia de Empresas”, Editorial Sudamericana, 1984.
- **Sapag Chain Nassir y Reinaldo:** “Preparación y Evaluación de Proyectos”, Mc Graw-Hill, 1997.
- **Simon, Herbert A.:** “El comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa”, Aguilar Edic., 1984.

**MODULO IV: El Factor humano en la Toma de Decisiones**

---

**Objetivos**

Al finalizar el módulo los participantes:

- Identificar un camino útil para aumentar la efectividad gerencial a partir de la presentación de una tipología de estilos gerenciales.
- Identificar en líneas generales el rol que le cabe a la participación en el proceso de resolución de problemas y de toma de decisiones (RP/TD).
- Conocer el proceso creativo y sus técnicas

**Temario Básico**

- Factores Culturales y Sociales
- Teoría de las Perspectivas. La economía del comportamiento.
- Ética en la toma de decisiones
- Confianza
- Las reglas del poder
- Teoría de la Indecisión
- Modelos de estilos Gerenciales



PROGRAMA DE ASIGNATURA

FORMULARIO N° 2

- Modelo de liderazgo situacional
- La participación en la toma de Decisiones
- Creatividad e innovación
- Negociación Efectiva
- El componente personal: Emoción y pasión, Intereses y expectativas, confort y placer
- La Neuroeconomía

**Bibliografía Básica**

- **Babor, Salomón Jorge:** *“Cultura Corporativa. Un abordaje antropológico de la organización”*, 2003.
- **Blakeslee, Sandra:** *“¿Son racionales las decisiones financieras?”*, The New York Times, 2003.
- **Borea, Fabián:** *“Factor Humano y relaciones Intraempresariales: Confianza”*, documento del encuentro sobre Recursos Humanos y relaciones intraempresariales, UAM – UNSAM, Julio de 2003.
- **Bunge, Mario:** *“Elogio a la Indecisión”*, AA. VV. Textos para pensar, pp. 96-101, Editorial Perfil, 1996.
- **Collins, James C. y Porras, Jerry I.:** *“No a la tiranía disyuntiva. Adoptar el Genio de la Agregación”*, de libro *“Empresas de Que perduran”*, Grupo Editorial Norma, 1995.
- **Conthe, Manuel:** *“Teoría de la perspectiva”*, 2003.
- **Ilari, Sergio Raúl:** *“Elementos metodológicos para el análisis de la relaciones de poder a nivel organizacional”*, Cuadernos de Trabajo N° 5 – Departamento de Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Lujan, 1996.
- **Kahneman, Daniel:** *“Finanzas Conductistas. Análisis psicológico de la toma de decisiones”*, 2003
- **Lazzati, Santiago:** *“Conceptos y Herramientas de Management: La participación en la toma de decisiones”*, Ediciones Macchi, 1995.
- **Lefcovich, Mauricio:** *“Imaginización”*, 2003.
- **Ponte, Jorge:** *“Los estilos gerenciales en el proceso de RP/TD”*, en conceptos y herramientas de Management, Ediciones Macchi, 1995.
- **Schelling, Thomas C.:** *“Micromotivos y Macroconductas”*, Fondo de Cultura Económica, México, 1989
- **Apuntes de la Cátedra**  
*“La Economía del mundo real y la teoría de la perspectiva.”*  
*“Modelo de Liderazgo Situacional”*  
*“Negociación efectiva”*

**Bibliografía Complementaria**

- **De Bono, Edward:** *“El pensamiento lateral”*, Editorial Piados, 1993.
- **Drucker, Peter:** *“La Gerencia de Empresas”*, Editorial Sudamericana, 1984.



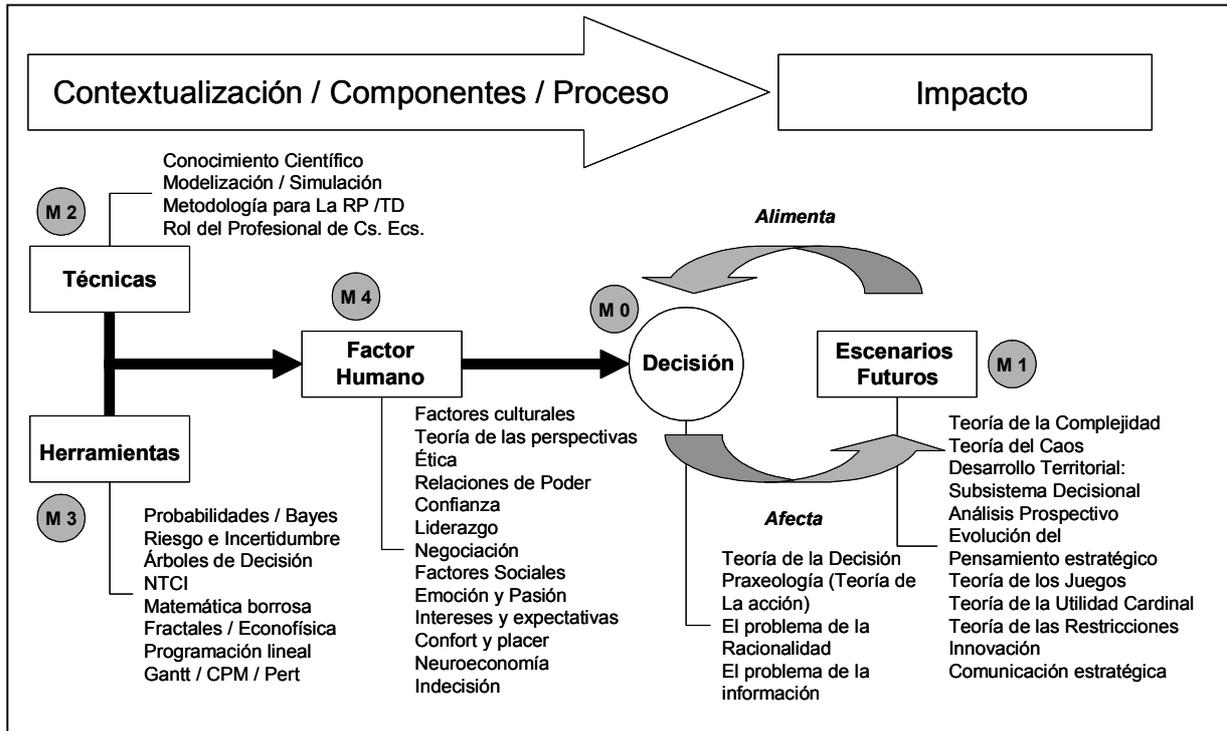
**PROGRAMA DE ASIGNATURA**

**FORMULARIO N° 2**

- **Guerrero, Ariel:** *“Curso de creatividad. Personal, Científica, Gerencial”*, El Ateneo, 1992
- **Lazzati, Santiago:** *“Claves de la decisión empresarial”*, Ediciones Macchi, 1995.
- **Senge, Peter:** *“La Quinta Disciplina en la práctica”*, Ediciones Granica, 1994.



7 - ESQUEMA DE LA ASIGNATURA





## 8 - DISTRIBUCIÓN DIACRÓNICA DE CONTENIDOS Y ACTIVIDADES y EVALUACIONES

		GANTT																
CONTENIDOS	ACTIVIDADES	EVALUACIONES	SEMANAS															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Módulo Introductorio	Conferencias magistrales, análisis de casos, lectura y análisis de documentos, debate																	
Módulo I																		
Módulo II																		
Módulo III																		
Módulo IV																		
Tutorías Virtuales																		
TPC	Trabajos Prácticos	Comprensión de casos																
EDI	Análisis de Caso	Diseño de informe																
EEP	Desarrollo de conceptos y Multiple Choice	Evaluación Escrita																
Defensa de la EDI		Eposición oral																
Recuperatorio		Evaluación Escrita																
Cierre de notas y entrega de actas																		
En la semana 17 se desarrollarán tareas de campo a fin de aplicar en un caso real alguno de los conceptos vertidos en clase																		

### Referencias:

**TPC:** Trabajos Prácticos en Clase

**EDI:** Evaluación Domiciliaria Individual (La primer fecha corresponde a la entrega de la consigna por parte del docente. La segunda, a la entrega del informe de evaluación por parte del alumno. La misma deberá ser defendida en forma oral en una fecha posterior a la EEP)

**EEP:** Evaluación Escrita Presencial

**REC:** Recuperatorio

Se incorpora la carga horaria equivalente a una semana de clase con el propósito de profundizar en actividades aplicadas



## 9 - EVALUACIÓN Y PROMOCIÓN

La materia se dividirá en dos partes y dentro de cada una se pondrá en práctica el siguiente método de evaluación:

### ▪ **Trabajos Prácticos en Clase (TPC)**

Durante el dictado de la materia se desarrollarán ejercicios prácticos en clase que permitirán aplicar los conceptos adquiridos y evaluar su comprensión, los mismos se desarrollarán en forma grupal y otorgarán Créditos para la evaluación final. Si bien se desarrollarán varios a lo largo del dictado de la materia se considerarán para la puntuación los que representen los seis mejores puntajes para el alumno (tres correspondientes a la primera etapa y tres correspondientes a la segunda).

El objetivo de esta metodología es evaluar el trabajo en equipo, el manejo del tiempo y la bibliografía. Por esta razón aquellos alumnos que por algún motivo no pudieran participar de los trabajos en clase podrán entregarlo en forma individual pero tendrán una puntuación menor que los que si lo hicieron (las entregas no podrán superar los siete días de la fecha en que se hizo el trabajo en clase).

### ▪ **Evaluación Domiciliaria Individual (EDI)**

Consiste en una elaboración individual, que se realizará a partir de una consigna propuesta por la Cátedra, en el que haya que aplicar los distintos conceptos desarrollados durante el dictado de la primera etapa de la materia y cuya resolución deberá presentarse, bajo el formato de un informe, en un plazo no superior a los siete días desde el momento que se le entregó la consigna. El alumno realizará la **defensa de la presentación**, en forma oral, en una de las fechas posteriores a la Evaluación Escrita presencial y previa al cierre de las notas.

### ▪ **Evaluaciones Escritas Presenciales (EEP)**

Consistirá en un parcial integrador al final del curso, compuesto por una serie de preguntas de carácter conceptual y casos para su resolución. La evaluación se efectuará en una escala de 0 (cero) a 100 (cien) puntos y se dividirá en dos partes:

- Multiple Choice
- Desarrollo Conceptual y Análisis de Caso (teórico y práctico)

### ▪ **Recuperatorio (REC)**

Al finalizar el dictado de la materia se tomará un examen recuperatorio a aquellos que no hayan alcanzado los objetivos mínimos de cada etapa parcial.

El recuperatorio será sobre los contenidos no alcanzados en cada parcial.



PROGRAMA DE ASIGNATURA

FORMULARIO N° 2

▪ **Calificación final**

La aprobación surgirá de la suma de los puntos adquiridos en cada instancia evaluativa (TPC, EDI -con su exposición, de ser requerida- y EEP). Bajo las pautas mencionadas, la calificación final surgirá de la aplicación de la siguiente ponderación:

Actividad	Observaciones	Ponderación	Puntaje
TPC	6 (mínimo)	10%	0 a 100
EDI		30%	0 a 100
EEP	Concetual y Análisis de Caso	40%	0 a 100
	Multiple Choice	20%	0 a 100
<b>TOTAL</b>		100%	0 a 100

**Nota:** Si en alguna de las instancias de evaluación se obtiene un puntaje menor a los 40 pts., la misma será recuperada independientemente si el puntaje final arroja un valor superior a los 40 pts..

De los promedios de las notas de cada Actividad por su ponderación surgirá la nota final de acuerdo a la aplicación de la siguiente escala:

10 – 39 **Reprobado**  
40 – 69 Aprobado (Rinde examen final)  
70 - 100 Aprobado (Promociona la materia)

▪ **Examen Final**

El mismo se efectuará de acuerdo con las fechas y reglamentaciones de la Universidad.



## 10 - BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- **Anderson – Sweeney – Williams:** “*Métodos Cuantitativos para los negocios*”, Thomson Editores, 1999.
- **Andrews, Kenneth R.:** “*El concepto de estrategia en la empresa*”, Ediciones Orbis, 1984.
- **Ansoff, Igor H.:** “*La estrategia en la empresa*”, Mc Graw-Hill, 1983
- **Babor, Salomón Jorge:** “*Cultura Corporativa. Un abordaje antropológico de la organización*”, 2003.
- **Blakeslee, Sandra:** “*¿Son racionales las decisiones financieras?*”, The New York Times, 2003.
- **Bonini, Charles; Asuman, Warren; Bierman, Harold:** “*Análisis cuantitativos para los negocios*”, Irwin Mc Graw-Hill, 1999.
- **Borea, Fabián:** “*Factor Humano y relaciones Intraempresariales: Confianza*”, documento del encuentro sobre Recursos Humanos y relaciones intraempresariales, UAM – UNSAM, Julio de 2003.
- **Borea, R. Fabián:** “*Desarrollo Territorial y subsistema Decisional*”, documento del encuentro sobre Análisis Regional: Sociedad del Conocimiento y Gestión Territorial, UAM – UNSAM, abril de 2003.
- **Borea, R. Fabián:** “*Gestión del conocimiento y la innovación*”, documento del encuentro sobre Formación Empresarial, UAM – UNSAM, Marzo de 2003.
- **Borea, R. Fabián:** “*La toma de Decisiones. Un modelo de análisis integrador*”, para el seminario introductorio “*La Toma de Decisiones: Teorías, modelos y metodología*” de la Maestría en Desarrollo Económico Local, UAM – UNSAM, 2004.
- **Borea, R. Fabián:** “*Las brechas tecnológicas en la nueva economía*”, documento, 2004.
- **Borea, R. Fabián; Mallo, Eduardo y Huebe, Gustavo:** “*Cambio tecnológico e instituciones*”, documento del encuentro sobre Teoría del desarrollo, UAM – UNSAM, Junio de 2002.
- **Bronson Richard:** “*Investigación de operaciones*”, Mc Graw-Hill
- **Bunge, Mario:** “*Elogio a la Indecisión*”, AA. VV. Textos para pensar, pp. 96-101, Editorial Perfil, 1996.
- **Cachanosky, Juan Carlos:** “*La Escuela Austríaca de Economía*”
- **Collins, James C. y Porras, Jerry I.:** “*No a la tiranía disyuntiva. Adoptar el Genio de la Agregación*”, de libro “*Empresas de Que perduran*”, Grupo Editorial Norma, 1995.
- **Conthe, Manuel:** “*Teoría de la perspectiva*”, 2003.
- **Costales, Felipe:** “*Teoría de los Juegos*”, 2002.
- **Davis, Duan:** “*Investigación en administración para la toma de decisiones*”, Thomson Editores, 2001.
- **Davis, Gordon y Olson, Margrethe:** “*Sistemas de Información Gerencial*”, Editorial Mc Graw Hill, 1989.



PROGRAMA DE ASIGNATURA

FORMULARIO N° 2

- **Drucker, Peter:** *“La Gerencia de Empresas”*, Editorial Sudamericana, 1984.
- **Etkin, Jorge:** *“Sistemas y Estructuras de Organización”*, Ediciones Macchi, 1978
- **Goldratt, Eliyahu M.:** *“La Meta. Teoría de las restricciones”*, Ediciones Macchi, 1995.
- **Hermida, Serra y Kastika:** *“Administración y Estrategia”*, Ediciones Macchi, 1993.
- **Huerta de Soto, Jesús:** *“La Escuela Austríaca moderna frente a la Neoclásica”*
- **Ilari, Sergio Raúl:** *“Elementos metodológicos para el análisis de la relaciones de poder a nivel organizacional”*, Cuadernos de Trabajo N° 5 – Departamento de Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Lujan, 1996.
- **Kahneman, Daniel:** *“Finanzas Conductistas. Análisis psicológico de la toma de decisiones”*, 2003
- **Kepner Tregoe:** *“Análisis de problemas y toma de decisiones”*, Kepner-Tregoe Inc., 1976.
- **Kepner Tregoe:** *“Análisis de problemas y toma de decisiones”*, Kepner-Tregoe Inc., 1976.
- **Lazzari, Luisa; Machado, Emilio; Pérez, Rodolfo:** *“Teoría de la decisión Fuzzy”*, Ediciones Macchi, 1998
- **Lazzati, Santiago:** *“Conceptos y Herramientas de Management: La participación en la toma de decisiones”*, Ediciones Macchi, 1995.
- **Lazzati, Santiago:** *“Conceptos y Herramientas de Management”*, Ediciones Macchi, 1995.
- **Lefcovich, Mauricio:** *“Imaginización”*, 2003.
- **Magee, John:** *“Árboles de decisión. Técnicas de aplicación”*
- **Morales Pedro:** *“Teoría del caos y la complejidad”*.
- **Morin, Edgar:** *“Introducción al pensamiento complejo”*, Gedisa Editorial, 2000.
- **Nicholson, Walter:** *“Teoría microeconómica. Principios básicos y ampliaciones”*, Thomson Editores, 2004.
- **Ohmae Kenichi:** *“La mente del estratega”*, Mc Graw-Hill, 1985
- **Ponte, Jorge:** *“Los estilos gerenciales en el proceso de RP/TD”*, en conceptos y herramientas de Management, Ediciones Macchi, 1995.
- **Schelling, Thomas C.:** *“Micromotivos y Macroconductas”*, Fondo de Cultura Económica, México, 1989
- **Simon, Herbert A.:** *“El comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa”*, Aguilar Ediciones, 1984.
- **Vélez Pareja, Ignacio:** *“Decisiones empresariales bajo riesgo e incertidumbre”*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2003.



## 11 - EVALUACIÓN DE LOS DOCENTES DE LA CÁTEDRA

En el marco del seguimiento, apoyo y evaluación de la actividad docente, la misma se encuentra dividida en tres componentes, a saber:

- Reuniones de intercambio
- Organización y dictado de las clases
- Investigación y transferencia

### **Reuniones de intercambio**

Se tiene previsto, como mínimo, cuatro reuniones durante el cuatrimestre (independiente de las reuniones individuales que se efectúen con cada uno de los docentes para el apoyo en la organización y dictado de las clases). **Una antes del inicio del cuatrimestre**, para establecer las pautas de trabajo que se implementaran en el dictado del curso, **otra aproximadamente a las tres o cuatro semanas de iniciadas las clases**, con el fin de evaluar la percepción que tuvo cada docente del curso que le toca a cada uno, evaluar los inconvenientes que se puedan presentar durante el dictado y las posibles soluciones a implementar -entre ellas el desarrollo de clases de apoyo complementarias-, **una tercera previa a la EEP** –Evaluación Escrita Presencial- (con el fin de confirmar y analizar los contenidos de la evaluación) y **una cuarta al cierre del cuatrimestre para evaluar el desarrollo de la cursada**, fortalezas y debilidades, y analizar los cambios que se considera necesario implementar a futuro.

### **Organización y dictado de las clases.**

El docente responsable de la Cátedra acompaña eventualmente el dictado de alguna de las clases y posteriormente se reúne con el docente que dictó la misma para evaluar, en forma conjunta, las fortalezas y debilidades detectadas durante la exposición y/u organización de los trabajos prácticos –si los hubiera-.

### **Investigación y transferencia**

Los docentes se integrarán a los distintos proyectos de investigación que se lleven adelante desde la cátedra ya sean los que se encuentran acreditados en la institución o las producciones que se realicen con los alumnos. De estas investigaciones surgirán los documentos que respaldan los resultados alcanzados, los que, una vez evaluados por profesionales idóneos, formará parte de la publicación académica virtual que posee la cátedra (<http://www.byagroup.com.ar/decision/>), integrará el cuerpo teórico depara el dictado de la Cátedra y se presentarán, de ser pertinentes, en Jornadas y Congresos Nacionales e Internacionales.



PROGRAMA DE ASIGNATURA

FORMULARIO N° 2

El contenido del presente formulario será tratado tal y como lo establece la Disposición D.D.C.E. Nro. 004/2005.

Firma del Profesor a Cargo: 

Aclaración de Firma: Mgr. Borea, Roberto Fabián

Fecha: 25 / 03 / 10