**UNIDAD 1: “SUBSISTEMA METAS Y VALORES”**

1. **¿Qué es la misión y la visión de una organización?**

**Misión:** Es la razón de ser de la organización. Da sentido y orientación a las actividades de la organización. Es una enunciación a largo plazo que debe distinguir y diferenciar a la organización de las demás e identificar los valores que guían su accionar.

**Visión:** Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen un marco de referencia de lo que una organización quiere conseguir y espera alcanzar en el futuro. Permite además el trabajo conjunto de todo el equipo de colaboradores y le da el rumbo a la organización.

1. **¿Qué se debe tener en cuenta para definirlas?**

La misión responde a la pregunta básica de “para qué” en una organización. Debe ser amplia, motivadora y convincente, ya que es la base para que todas las acciones del personal avancen hacia la misma dirección. Debo pensar “¿En qué negocio está y en cuál no? ¿Qué le da sentido a la organización?

La visión se refiere a lo que quiere el número uno de la organización, es la ideología central. Debe ser breve y fácil de captar y recordar, además de inspiradora. Debe transmitir una idea triunfal, positiva, que resuma la meta a la que se quiere llegar. Es un futuro imaginado, no puede ser ilimitada en el tiempo.

Es fundamental definir la visión de una organización para saber cómo se va a alcanzar la misión o el objetivo central; cuáles son los valores que van a guiar este camino y cuál es la conducta que se va a adoptar para llegar a esa meta.

1. **¿Puede cambiarse la misión y la visión? ¿Por qué?**

La visión de una empresa puede cambiar, ya sea porque la organización alcanzó la misma o porque tiene objetivos diferentes. Por ejemplo: Se fija como visión “ser el mayor distribuidor a nivel regional”, y una vez alcanzado este objetivo, se establece una nueva meta “ser el mayor distribuidor a nivel nacional”. En cambio, es más difícil cambiar la misión, ya que es la razón de ser de la organización, pero de todas formas esta puede cambiar a través del tiempo. Por ejemplo: Al abarcar más mercado, deja de ser clara, o puede perder relevancia.

1. **¿Qué es la cultura de una organización?**

La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que la distinguen de otras. Es un conjunto de creencias, valores y normas. Influye en las decisiones y sirve para definir objetivos.

Sus principales características son:

1. **Innovación y riesgos:** Grado en que los empleados son estimulados para innovar y correr riesgos.
2. **Atención al detalle:** Grado en que se espera que muestren precisión, análisis y atención al detalle.
3. **Orientación a los resultados:** Grado en que la gerencia se concentra en la producción o los resultados, más que es las técnicas y procesos seguidos.
4. **Orientación a la gente:** Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los miembros de la organización.
5. **Orientación a los equipos:** Grado en que las tareas se hacen alrededor de equipos y no de individuos.
6. **Agresividad:** Grado en que son competitivos y agresivos antes que conformistas.
7. **Estabilidad:** Grado en que las actividades se dirigen a mantener el status quo y no al crecimiento.
8. **¿Cómo se crea y cómo se mantiene la cultura en una organización?**

La cultura es creada por los fundadores de la organización. Procede de la interacción de sus prejuicios y supuestos, y de lo que los primeros miembros aprenden entonces por experiencia propia. Una vez que se ha establecido, las prácticas en la organización sirven para mantenerla, pues exponen a los empleados a experiencias similares.

Para mantenerla, hay tres fuerzas fundamentales:

1. **Selección:** La meta es seleccionar y contratar a los individuos que tienen los conocimientos, habilidades y capacidad de desempeñar con éxito un trabajo en la organización. Será más probable que se elijan personas que cuenten con valores comunes con los de la empresa.
2. **Dirección:** Los actos de la dirección también tienen un efecto importante en la cultura. Los directivos establecen normas que se filtran a toda la organización sobre si es aconsejable correr riesgos, qué atuendo es el apropiado, que acciones se traducirán en aumentos o ascensos, etc.
3. **Socialización:** Los nuevos empleados no están adoctrinados en la cultura de la organización, por lo cual es más probable que trastornen las creencias y las costumbres del lugar. Así, la organización querrá ayudarlos adaptarse a su cultura. Llamamos socialización a este proceso de adaptación, el cuenta con tres etapas:

* **Estado previo:** El individuo llega con un conjunto establecido de valores, actitudes y expectativas. Y la selección sirve para informar a los candidatos acerca de la empresa, que aprenda y se adapte.
* **Etapa de encuentro:** Los individuos enfrentan la posible dicotomía entre sus expectativas y la realidad.
* **Etapa de metamorfosis:** Los nuevos miembros deben resolver todos los problemas surgidos durante la etapa de encuentro, para lo que quizá deban pasar por cambios.

La cultura se transmite a los empleados de varias formas: Principalmente por anécdotas, ritos, símbolos materiales y lenguaje.

1. **¿Qué diferencias existen entre las culturas fuertes y las culturas débiles?**

Cuando hay una cultura fuerte, los valores centrales de la organización se sostienen con intensidad y están muy difundidos. Tiene mayor influencia en la conducta de sus miembros, tiene como resultado concreto la poca rotación de trabajadores, favorece la cohesión, la lealtad y el compromiso, y aminora la renuncia. Una cultura fuerte alcanza el mismo fin que una formalización elevada: Permite predecir, ordenar y dar congruencia. Cuanto más fuerte es la cultura, menos necesita la gerencia preocuparse por establecer reglas y normas formales que guíen el proceder de los empleados.

En otras palabras, la cultura es fuerte cuando varias personas de la organización comparten valores, y es débil, cuando son pocas.

1. **¿Cuáles son las funciones es de la cultura?**

La cultura permite distinguir a una empresa de la otra, transmite a los miembros un sentimiento de identidad, facilita el establecimiento de un compromiso con algo más grande que los intereses personales, aumenta la estabilidad del sistema social, sirve como mecanismo de significado y control que conduce y moldea las actitudes y el comportamiento de los trabajadores. La cultura es un inconveniente cuando los valores compartidos no corresponden a los que fomentan la eficacia de la empresa. Por ejemplo: Cuando el ambiente es dinámico, la cultura puede dejar de ser la apropiada, lo cual puede ser una carga y un obstáculo.

1. **¿Qué son los valores y cuáles son sus fuentes?**

Los valores representan convicciones básicas de que “un modo especifico de conducta o finalidad de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta opuesto o a una finalidad de existencia converso”.

En toda cultura, ciertos valores han ido desarrollándose con el tiempo y continuamente son reforzados. Estos valores no son fijos, pero cuando cambian, lo hacen lentamente.

Las fuentes de los valores son:

1. Personales: Si bien no es el más preponderante, hay un componente genético/hereditario. Una porción significativa se establecen en nuestros primeros años: familia, amigos, experiencias, etc. El proceso de cuestionarlos, podría dar como resultado un cambio. Los valores de un individuo tienden a reflejar los valores de la sociedad del período en el cual creció. Son relativamente estables y duraderos.
2. Organizacionales: Es el conjunto de valores de la organización, los cuales se engloban en la cultura organizacional. Surgen de: fundadores, directivos, empleados, reglas del mercado, entorno (cultura social y normas).
3. **¿Qué son los objetivos?**

Los objetivos son el estado futuro deseado de la organización. Se establecen a partir de la misión. Son metas a las cuales le apunta un sistema administrativo abierto. Deben ser posibles de planificar y pueden expresarse cuantitativamente o cualitativamente.

1. **¿Quién fija los objetivos en una organización?**

Los gerentes son los encargados de formular los objetivos. Para ello, existen ocho áreas clave:

* Posición en el mercado.
* Innovación.
* Productividad.
* Recursos físicos y financieros.
* Ganancias.
* Desempeño gerencial y desarrollo.
* Desempeño laboral y actitud de los trabajadores.
* Responsabilidad pública.

1. **¿Qué tipos de objetivos existen?**

Según el tiempo:

1. Corto plazo: Son objetivos para ser alcanzados en un año o menos.
2. Medio plazo: Son objetivos para ser alcanzados entre uno y cinco años.
3. Largo plazo: Son objetivos para ser alcanzados entre cinco y siete años.

Según la naturaleza:

1. Individuales: Son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa. Por ejemplo: alto salario, crecimiento y desarrollo personal. Pueden ser o no compatibles con los de la empresa
2. Grupales: Son los objetivos de un determinado grupo dentro de la empresa. Similares al anterior.
3. Organizacionales: Son los objetivos formales de la empresa y se fijan para ayudar a ésta a lograr su propósito. Se da en áreas como la eficiencia, la productividad y la maximización de ganancias.

Según la jerarquía:

1. Operativos.
2. Tácticos.
3. Estratégicos.
4. **¿Cómo es el proceso de fijación de objetivos?**
5. Análisis de tendencias del entorno que puedan influir en la operación: Deberán analizar tanto las tendencias presentes como las futuras, que puedan afectar el éxito de la organización dentro de un determinado plazo.
6. Realizar una serie de objetivos para la organización como un todo: Se fijarán objetivos financieros (relacionados con tema de dinero), objetivos de la mezcla producto-mercado (qué productos y qué cantidad intentará vender), objetivos funcionales (se relacionan con las funciones de la organización).
7. Realización de jerarquía de objetivos: Es la organización de los objetivos y sub-objetivos asignados al personal o unidades de una organización, de manera que cada sector sepa qué es lo que tiene que hacer para alcanzar el objetivo general de la empresa.
8. **Explique el tema “Conflicto de objetivos”.**

Es un estado no deseado dentro de las organizaciones y surge cuando chocan intereses. El individuo experimenta dificultades al elegir una acción alternativa. Hay tres clases de conflicto:

1. Conflicto individual: Referido a situaciones personales frente a la toma de decisiones. Puede producirse de tres maneras: Por inaceptabilidad (de ninguna alternativa), por no comparabilidad (entre las alternativas), y por incertidumbre (no se conocen probables resultados).
2. Conflicto de organización: Se refiere a cuestiones individuales o a problemas grupales frente a la toma de decisiones. Se produce cuando existe la necesidad de tomar decisiones conjuntas, y no hay coincidencia entre los objetivos de las partes intervinientes, o existen diferentes percepciones de la realidad. La organización puede reaccionar de diferentes formas: solucionarlo con alternativa que satisfaga a todos, buscar la concordancia posible de objetivos mediante la persuasión, lograr acuerdos entre las partes mediante la negociación, o aplicar decisiones políticas.
3. Conflictos entre organizaciones o grupos: Similares al anterior pero solucionables a través de la negociación.
4. **¿Qué es la cadena de Medios a Fines?**

Tanto el individuo como la organización están guiados en su comportamiento por una cadena de medios a fines, que sirven para integrar el comportamiento, incluso a nivel fisiológico. Significa que cada uno de los objetivos que se determinan, están enmarcados en otro/s de orden superior. Ningún objetivo es un fin en sí mismo, sino solamente un medio para alcanzar otro de orden superior y un fin en relación con los niveles que tiene debajo. Pocas veces resulta una cadena completamente integrada y conexa.

1. **¿En qué consiste la Administración por objetivos (APO)?**

Es un sistema mediante el cual se intenta mejorar el rendimiento de la empresa y motivar, valorar y formar a sus empleados integrando sus metas personales en los objetivos de la empresa. Es una aproximación o enfoque administrativo que usa los objetivos organizacionales como medio principal para mantener la organización. Consta de cinco pasos:

* Revisión de objetivos organizacionales.
* Establecimientos de objetivos de los empleados.
* Supervisión del progreso.
* Evaluación del desempeño.
* Recompensas.

1. **¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?**

Hay dos ventajas en este enfoque: Primero, enfatizan siempre lo que debe hacerse para alcanzar los objetivos organizacionales. Segundo, asegura un compromiso del empleado para alcanzarlos.

Hay ciertas desventajas: Elaborar objetivos pueden consumir mucho tiempo, dejando menos tiempo para hacer el trabajo en sí, y aumentan el volumen de papeleo en una empresa.

1. **¿Qué es la estrategia?**

Una estrategia es un plan de acción que se lleva a cabo para lograr un determinado fin en una empresa a largo plazo, la estrategia Empresarial Se refiere al diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos.

La estrategia puede estar vinculada a un líder, ser planteada como un proceso participativo de toma de decisiones anticipadas, ser concebida como una forma de percibir el mundo, la cultura y la ideología compartidas por la organización a través de sus intenciones o comportamientos comunes y aportar patrones a seguir, unidos a las rutinas organizativas o a las imposiciones del contexto.

1. **¿Se puede cambiar la cultura? ¿Qué implica ello?**

Es más difícil cambiar la cultura de una organización existente que crear una cultura en una organización nueva. Cuando la cultura organizacional ya se ha establecido, las personas deben desaprender los viejos valores y conductas antes de que puedan aprender los nuevos.

Los dos elementos más importantes para crear un cambio cultural de la organización son los ejecutivos de apoyo y la formación.

Ejecutivo de apoyo: Es muy importante que los directivos de la organización apoyen el cambio cultural deben hacerlo y demostrarlo.  Los ejecutivos deben liderar el cambio modificando sus propios comportamientos. Las labores de la parte directiva se verán apoyadas por los programas de formación, a los cuales deberán asistir los ejecutivos antes que el resto de integrantes de la empresa.

Formación: El cambio cultural depende de un cambio de comportamiento. Los miembros de la organización deben entender claramente lo que se espera de ellos, y deben saber cómo hacer realidad las nuevas conductas, una vez que se han definido. La formación puede ser muy útil, tanto en la comunicación de expectativas y como en el aprendizaje de nuevas conductas.

1. **Explique el proceso racional de toma de decisiones.**

Es un proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos. Consta de ocho etapas:

* Identificación del problema.
* Identificación de los criterios de decisión (para resolverlo).
* Ponderación de criterios (asignar la prioridad correcta).
* Desarrollo de alternativas (con las que puede resolverse).
* Análisis de alternativas (pro y contra).
* Selección de una alternativa (la mejor).
* Implementación de la alternativa (previamente comunicarla).
* Evaluación de la efectividad de la decisión (si fue o no resuelto).

**¿Qué diferentes decisiones existen?**

Decisiones programadas: Son repetitivas y se convierte en rutina tomarlas. Son aquellas tomadas de acuerdo con alguna política, regla o procedimiento, escritas o no escritas, que simplifican la toma de decisiones en situaciones recurrentes, para limitar o excluir opciones.

Decisiones no programadas: Son aquellas que se utilizan para manejar un problema que no se ha presentado con suficiente frecuencia para ser incluido en una política o es tan importante que merece un tratamiento especial.

1. **¿Quién toma las decisiones en una organización?**

Tradicionalmente, la responsabilidad final de la toma de decisiones recae en los administradores, que deberán persuadir u obligar a los subordinados a obedecer. Algunas veces los subordinados tienen excelentes razones para oponerse a una decisión.

Una solución es involucrar a los subordinados a la toma de decisiones.

1. **¿Qué factores influyen en la toma de decisiones?**

Los factores que influyen en la toma de decisiones son:

1. Racionalidad: Hacen selecciones con el fin de maximizar sus utilidades, actuando dentro de una serie de restricciones específicas, tratando de ser lo más lógicos y objetivos. Es limitada, ya que ningún ser humano está constantemente buscando la solución óptima, el costo de informarse sobre todas las alternativas lo harían imposible.
2. Intuición: Es la facultad de comprender las cosas al instante, sin necesidad de realizar complejos razonamientos. Es muy habitual.
3. Habilidades: Puede ser técnica, humana, conceptual o de diseño

**UNIDAD 2: “SUBSISTEMA TÉCNICO”**

1. **¿Qué es la tecnología organizacional?**

Se entiende como el conjunto de conocimientos, métodos y procesos que se utilizan para transformar las entradas a la organización (recursos, personas, equipos e información) en productos finales (bienes y servicios) que la organización envía de nuevo al medio ambiente externo. Se relaciona con el componente humano, con el conocimiento para resolver problemas. Se refiere al trabajo realizado en una organización, los conocimientos, herramientas, maquinas, información, habilidades y materiales utilizados para completar las tareas dentro de la organización así como también la naturaleza de los outputs de la organización.

1. **¿Qué diferentes tipos de tecnologías existen?**
2. Tecnología de la mediación: Combina individuos, departamentos u organizaciones con necesidades complementarias. Alguna parte de la organización funciona de intermediaria entre la organización y el entorno externo. Hay una interdependencia agrupada, porque el output tecnológico de la organización es el total agrupado de todas las unidades. Se necesita poca coordinación entre las oficinas, unidades o departamentos. Ejemplo: sucursales bancarias.
3. Tecnología de vinculación duradera: Las operaciones de dentro de la organización se desarrollan en serie o paso a paso. Cada departamento debe poder anticipar los inputs de la unidad anterior a la cadena y cada unidad debe poder planificar la disposición de su output. Hay una interdependencia secuencial como consecuencia de la secuenciación de tareas necesaria.
4. Tecnología intensiva: Conlleva situaciones en las que los outputs de un individuo, unidad o departamento se convierten en los inputs de otro individuo, unidad o departamento. Hay una interdependencia recíproca. La coordinación de la tecnología intensiva y la interdependencia recíproca se puede lograr ubicando cerca a individuos, departamentos o unidades para facilitar así la comunicación. La comunicación es crítica para el ajuste mutuo.
5. **Explique el proceso de planeación en una organización.**

Es el proceso en el que se establecen las metas y el camino apropiado para el logro de los objetivos. Proporciona un sentido de dirección, guían nuestros planes y decisiones, y nos ayudan a evaluar nuestro progreso. Es importante saber con qué recursos cuento: dinero (presupuesto), tiempo, entorno, etc. Planificar te obliga a pensar en el futuro y a evaluar todas las opciones, inclusive el peor escenario (planes de contingencia). Ayuda a reducir la incertidumbre y el desperdicio, a definir hacia donde se quiere ir y cuáles son los objetivos más relevantes, a ver los errores antes y realizar ajustes.

Un plan debe definir diversas etapas, metas a corto y mediano plazo, detectar posibles oportunidades, prever dificultades y posibles medidas correctivas, programas de realización, ser claro, conciso e informativo.

1. **¿Qué diferentes tipos de planeación existen?**
2. Según el alcance:

* Estratégicos: Se aplican a toda la organización para lograr las metas generales.
* Operacionales: Son específicos, indican como serán implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias. Abarcan un área operativa.

1. Según el marco temporal:

* Corto plazo.
* Largo plazo.

1. Según la especificidad:

* Concreto o específico: Claramente definido.
* Direccional: Es más flexible.

1. Según la frecuencia:

* Frecuentes/Permanentes: Son procedimientos estandarizados para manejar situaciones recurrentes y previsibles. Garantizan su eficiencia. Los principales son las políticas, los procedimientos y las reglas.
* De uso único: Procedimiento detallado de acción que se sigue una vez sólo eventualmente con el fin de resolver un problema que no se presenta con frecuencia. Son para alcanzar propósitos específicos y se disuelven una vez que se consiguen. Los principales son los programas, los proyectos y los presupuestos.

1. **¿Es útil planificar para un administrador? ¿por qué?**

Sí, planificar es útil para un administrador porque conduce las actividades organizativas, de liderazgo y de control. Les permite saber cómo organizar la gente y los recursos, dirigir con confianza y que otros lo sigan, lograr sus metas o saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. En otras palabras, proporciona un sentido de dirección, permiten enfocar nuestros esfuerzos, guían nuestras acciones y decisiones, y nos ayudan a evaluar nuestro progreso.

1. **Explique en qué consiste el proceso de control en una organización.**

Se trata de un proceso para garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas. El control parte del punto donde termina la planeación. Es un concepto más general, uno que también ayuda a los administradores a realizar el seguimiento de la eficacia de su planeación, su organización y su dirección y a tomar medidas correctivas cuando se necesitan.

La planificación y el control van de la mano, es imposible controlar, si previamente no se han definido objetivos. Los pasos en el proceso de control son:

1. Establecer parámetros y métodos para medir el rendimiento: Definir metas y objetivos claros y mensurables, hace que se pueda evaluar con más facilidad el cumplimiento y utilidad. También permiten que sean comunicados con mayor facilidad, así como traducirlos a parámetros y métodos que se puedan usar para cuantificar el rendimiento.
2. Medir el desempeño: Es un proceso constante y repetitivo, dependiendo su frecuencia del tipo de actividad que se mida. Los administradores eficientes evitan que pase mucho tiempo entre una medición de rendimiento y otra.
3. Determinar si el rendimiento concuerda con el estándar: Se trata de comparar los resultados medidos con las metas o criterios determinados con anterioridad.
4. Tomar medidas correctivas: Es necesario si el desempeño no cumple con los niveles establecidos y se requiere intervención. Se puede requerir un cambio en las actividades o en las normas originalmente establecidas.
5. **¿Qué diferentes controles existen?**
6. Controles anteriores a la acción (preventivos): Garantizan que se haya hecho el presupuesto de los recursos humanos, materiales y financieros que se necesitarán.
7. Controles directivos: Tienen por objeto descubrir las desviaciones respecto a alguna norma o meta y permitir que se realicen correcciones antes de terminar determinada serie de acciones.
8. Controles sí/no o de selección: Es un proceso de reconocimiento para aprobar aspectos concretos de un procedimiento o para satisfacer condiciones específicas, antes de proseguir con las operaciones.
9. Controles posteriores a la acción (de retroalimentación): Sirve para medir los resultados de una actividad que se ha terminado. Se establecen las causas de su desviación y los resultados se aplican a actividades futuras similares.

Los cuatro tipos de control se complementan unos a otros.

1. **¿Por qué debe un administrador controlar? ¿Qué debe controlar?**

Un administrador debe controlar para vigilar el avance y corregir errores. Le permite hacer el seguimiento de los cambios ambientales y las repercusiones que tienen en el avance de la organización. Ayuda a detectar cambios que están afectando a los productos y servicios, y les permite controlar las consiguientes oportunidades y amenazas.

Se deben controlar las áreas clave:

1. Finanzas.
2. Clientes.
3. Procesos.
4. Personal.

Se debe realizar un análisis del mapa estratégico a través de estas áreas, y ser capaz de analizar la eficiencia en cada una. El mapa estratégico permite ver desde la misión y la visión, hasta lo más operativo. Ayuda a realizar todo este proceso y a tener una visión global de la organización.

1. **¿Cómo describiría la Planeación estratégica?**

La planeación estratégica es el diseño de estrategias para que las organizaciones tengan capacidad de adaptarse a las condiciones de su ambiente y a partir de ellos lograr sus metas. Requiere responder a preguntas como: ¿En qué negocio se está? ¿En qué negocio se quiere y se deberá estar en el futuro? ¿Qué oportunidades de negocios pueden inferirse? ¿Qué innovaciones deben generarse? ¿Cómo aprovechar las fortalezas de la empresa en su conjunto? ¿Cómo aumentar las ventas y cuáles son los nuevos objetivos? ¿Cómo mejorar el servicio?

Es el proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.

**GUÍA DE LECTURA UNIDAD 4: “SUBSISTEMA ESTRUCTURAL”**

1. **¿Qué es la estructura organizacional?**

La estructura organizacional es consecuencia directa de la división del trabajo y la especialización, y representa el modo en que los miembros de la organización se organizan para realizar las tareas asignadas. Es la relación establecida entre las personas y las tareas de la organización.

1. **¿En qué consiste el diseño de la estructura?**

El diseño de la estructura consiste en ordenar:

* *Qué*: Tareas o actividades (qué se quiere producir, cuántos productos, etc.).
* *Quiénes*: Personas.

Para diseñar la estructura, es importante conocer los factores situacionales, los parámetros de diseño y los mecanismos de coordinación. El diseño debe estar alineado a la misión, a la visión, a los valores, a los objetivos y a la estrategia

1. **¿Qué es un organigrama?**

Es la representación gráfica de la estructura de una organización. Allí podemos ver los distintos niveles, los distintos tipos de relaciones de autoridad (línea, staff y funcional) y los criterios de departamentalización utilizados. Tiene una doble finalidad:

* Desempeña un papel informativo.
* Es un instrumento para realizar análisis estructurales.

1. **¿Qué otros elementos componen la estructura organizacional?**

La estructura organizacional está compuesta por:

* Partes clave de la organización.
* Parámetros de diseño.
* Mecanismos de coordinación.
* Factores situacionales.
* Configuraciones estructurales.

1. **Definir y diferenciar la estructura formal y la informal.**

Estructura formal: Se habla de la misma cuando se examina el diseño y la estructura de una organización. Un organigrama formal presenta la estructura oficial autorizada explícitamente por la organización.

Estructura informal: Es el resultado de la naturaleza política de las organizaciones y evoluciona a partir de las personas que trabajan allí. Es imposible separar los roles y las relaciones de las personas. Se origina en parte a imperfecciones, vaguedades, faltas o ineficiencias en un diseño formal, o debido a las condiciones a las que enfrenta la organización.

1. **Definir y describir en qué consiste la diferenciación y la integración.**

Diferenciación: Se refiere a que las organizaciones deben dividir su trabajo en unidades llamadas tareas. Por un lado, es imposible que un individuo realice todas las tareas, y por el otro, los trabajadores se podrán especializar en la tarea designada de forma más específica. Puede ser:

* *Horizontal*: Se refiere a la división del trabajo en tareas y subtareas en el mismo nivel de la organización. Hay mayor especialización de las tareas. Ejemplo: Hospital.
* *Vertical*: Hace referencia a la división de trabajo por niveles de autoridad, jerarquía o cadena de mando. El trabajo se divide en función de la autoridad que tiene cada unidad o persona sobre otra persona o unidad. Está representada por el número de niveles.
* *Espacial*: Puede ser tanto horizontal como vertical. Se relaciona con la localización geográfica de diferentes actividades organizativas.

“El nivel de complejidad de una organización se determina en gran parte por la cantidad de diferenciación horizontal, vertical y espacial que exista en ella. Las grandes organizaciones a menudo están más diferenciadas horizontal y verticalmente que las pequeñas.”

Integración: Se refiere a la coordinación necesaria entre los diferentes medios que utilizan las organizaciones para agrupar tareas muy diferenciadas y formar una producción más unida. Es la responsabilidad principal de la dirección, y se puede alcanzar a través de cuatro categorías:

* *Formalización*: Asegura la coordinación a través de la creación de reglas, políticas y procedimientos formales que dirigen la conducta del empleado. Se usa normalmente cuando se supone que los empleados carecen de información, cuando hay dispersión espacial o como respuesta a la incertidumbre.
* *Centralización*: Ver 7.
* *Ámbitos de control*: Se refiere al número de puestos de trabajo subordinados que controla o coordina el puesto superior. La regla general indica que el número es entre 5 y 7, pero en la realidad depende de factores como la habilidad y experiencia del directivo y subordinados, la naturaleza de la tarea, la diferenciación espacial, y la cantidad y tipo de interacción requerida.
* *Estandarización*: Intenta reducir la incertidumbre y la falta de previsión del trabajo organizativo. Estandarizar la tarea o el proceso, ayuda a la integración al definir claramente cada tarea y cómo se relaciona con otras. Garantiza que se van a realizar igual todo el tiempo. Los inputs (materia prima y mano de obra) también pueden estandarizarse, reduciendo la variabilidad en el trabajo a realizar. La estandarización de outputs se logra intentando que todos cumplan las mismas especificaciones. Se logra mediante la inspección, verificando la calidad de productos y servicios.

1. **Explicar qué es centralización, descentralización y departamentalización.**

Centralización: El proceso de toma de decisiones está centralizado cuando la autoridad de toma de decisiones está en la alta dirección. Se requiere normalmente cuando se necesita una perspectiva organizativa más amplia.

Descentralización: Se refiere a la difusión del poder en la toma de decisiones, en forma jerárquica hacia abajo. Es darle a otro el mismo poder de decisión que tengo yo, pueden decidir por mí. La descentralización puede ser:

* *Vertical*: Se delega en forma jerárquica hacia abajo.
* *Horizontal*: Se dispersa fuera de la línea jerárquica entre los que no son administradores (operadores analistas y personal de apoyo).

También puede ser:

* *Selectiva*: Se le da poder sobre diferentes decisiones a diferentes lugares.
* *Paralela*: El poder de decisión es delegado al mismo lugar.

Hay, por lo tanto, seis formas de descentralización:

1. *Centralización vertical y horizonta*l: Poder en el ápice estratégico.
2. *Descentralización horizontal selectiva*: Ápice estratégico comparte poder con tecnoestructura.
3. *Descentralización vertical limitada*: Poder a gerentes de unidades basadas en el mercado.
4. *Descentralización vertical y horizontal*: Poder en el núcleo de operaciones.
5. *Descentralización vertical y horizontal selectiva*: Diferentes decisiones dispersadas en varios lugares.
6. *Descentralización pura*: Poder compartido equitativamente por todos.

Si bien es más común que haya descentralización es organizaciones planas, y centralización en organizaciones altas, no siempre es así.

Departamentalización: Es la creación de departamentos o áreas, para dividir lo que hay que hacer. Es la agrupación de empleados y tareas, combinando las tareas en forma lógica y eficiente. Es una sucesiva clasificación y sub clasificación de actividades operativas, con el propósito de lograr maximizar las ventajas de la especialización y minimizar el costo de la coordinación. Alternativas:

1. Funcional: De acuerdo con las funciones básicas de la actividad empresarial. Ejemplo: Producción, ventas, finanzas, RRHH, administración, marketing, contabilidad, etc. Realizan esencialmente las mismas o similares tareas, usando las mismas habilidades, conocimiento y equipo.
2. Por proceso: Dividir en unidades que generen una relación secuencial de medios a fines.
3. Por clientes: Constituyen el elemento clave para la agrupación de actividades. Se emplea principalmente en el área ventas (mayoristas, minoristas, internacional, etc.). Se da cuando hay multimercados.
4. Por productos: Se agrupan según productos o líneas de producto. Permite delegar a un ejecutivo divisional amplia autoridad sobre las funciones relativas a un determinado producto (manufactura, ventas, servicio, ingeniería). Se da en organizaciones multiproducto.
5. Por zona geográfica: Agrupar y asignar a un administrador todas las actividades de un área o territorio determinado. Se da en empresas de gran tamaño o dispersas.

Algunas organizaciones deciden tener todas las formas de departamentalización o varias para mejor control, para cumplir objetivos, etc.

La mayoría de las grandes organizaciones combinan la agrupación funcional y la agrupación por output (3, 4 y 5) para mantener algunas unidades que sirvan a todas las divisiones, y ser más eficiente y eficaz. Dos ejemplos son: Organizaciones híbridas y matriciales.

1. **¿Cuáles son según Henrry Mintzberg las seis partes básicas de una organización?**
   1. Núcleo de operaciones: Son los operadores que desempeñan el trabajo básico de fabricar productos y proveer servicios.
   2. Ápice estratégico: Vigila la totalidad del sistema.
   3. Línea intermedia: Jerarquía de autoridad entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico. Son los mandos medios.
   4. Tecnoestructura: Son los analistas, que planean y controlan de manera formal el trabajo de otros, fuera de la jerarquía. Son profesionales que ayudan y asesoran como contadores, técnico en seguridad e higiene, etc.
   5. Apoyo administrativo (staff): Proveen varios servicios internos, como una cafetería o un área de correo. Se puede prescindir de este sector (puede tercerizarse).
   6. Ideología: Es la cultura, las tradiciones y las creencias.
2. **Describa los mecanismos básicos de coordinación.**
3. *Adaptación mutua*: Logra la coordinación del trabajo mediante la comunicación informal. La gente interactúa entre sí. Es normal es las organizaciones sencillas, sin embargo, también la utilizan las complejas.
4. *Supervisión directa*: Una persona (líder) coordina dando órdenes a otros, por lo general surge cuando un cierto número de personas tienen que trabajar juntas.
5. *Estandarización del proceso de trabajo:* Significa la especificación del contenido del trabajo, los procedimientos a seguir. Consiste en programar el trabajo de las diferentes personas.
6. *Estandarización de los resultados:* Significa la especificación no de lo que se quiere hacer, sino de sus resultados. Por lo general, tales estándares emanan de los analistas.
7. *Estandarización de las habilidades:* Se estandariza al trabajador, estos adquieren ciertos conocimientos y habilidades para que los apliquen en el trabajo.
8. *Estandarización de las normas:* Significa que los trabajadores comparten una serie de creencias comunes y por tanto logran coordinarse a partir de este hecho.
9. **Defina y describa los parámetros fundamentales de diseño.**
10. Especialización del trabajo: Número de tareas de un determinado puesto y el control que el trabajador tiene sobre ellas. Es especializado horizontal cuando encierra pocas tareas definidas, y es vertical cuando no tiene control sobre las tareas desempeñadas. Los trabajos no calificados, son muy especializados en ambas dimensiones, y los calificados (profesionales) son especializados horizontal pero no verticalmente.
11. Formalización del comportamiento: Estandarización de los procesos de trabajo (reglas, reglamentos, etc.).
12. Capacitación: Utilización de programas formales de instrucciones para establecer y estandarizar en las personas los conocimientos y habilidades para el desempeño de trabajo.
13. Adoctrinamiento: Programas y técnicas a través de los cuales se estandarizan las normas. Es el sustituto de la formalización.
14. Agrupación de unidades: Selección de las bases a partir de las cuales los puestos serán agrupados en unidades, y éstas, a su vez, en unidades de orden superior.
15. Tamaño de la unidad: Número de posiciones (o unidades) contenidas en una sola unidad.
16. Los sistemas de planeación y control: Para estandarizar los resultados (planeación de acciones y sistemas de control de desempeño).
17. Dispositivos de enlace: Serie de mecanismos utilizados para estimular la adaptación mutua dentro y entre las unidades. Los más importantes son:

* *Posiciones de enlace*: Puestos creados para coordinar el trabajo de dos unidades.
* *Grupos de trabajo temporales y permanentes*: Reuniones de miembros de varias y diversas unidades para tratar un asunto de interés común.
* *Administradores integradores*: Personal de enlace con autoridad formal que provee una coordinación más estrecha.
* *Estructura matrix*: Conduce los enlaces a su conclusión natural.

1. Descentralización: Ver 7.
2. **¿Cuáles son y para qué sirven los factores situacionales?**

Los factores situacionales o de contingencia influyen en la selección de los parámetros de diseño y viceversa. Ellos son:

1. Edad y tamaño:

* Entre más antigua, más formalizado será su comportamiento.
* Entre más grande, más formalizado será su comportamiento.
* Entre más grande, más elaborada su estructura y más especializados sus trabajos.
* Entre más grande, más grande sus unidades.
* La estructura refleja la edad de la industria.

1. Sistema técnico:

* Entre más regulado (más control de los operadores), más formalizado y burocrático.
* Entre más complejo, más elaborado y profesional el personal de apoyo.
* La automatización del núcleo de operaciones transforma la estructura administrativa burocrática en orgánica.

1. El medio ambiente:

* Entre más dinámico, más orgánica su estructura.
* Entre más complejo, más descentralizada su estructura.
* Entre más diversificados los mercados, mayor la propensión a dividirlos en unidades sustentadas en mercados.
* La extrema hostilidad, centraliza temporalmente su estructura.

1. El poder:

* Cuanto mayor sea el control externo, más formalizada y centralizada su estructura.
* Una coalición externa dividida, tenderá a fomentar una coalición interna politizada y viceversa.

1. **Describa las distintas configuraciones organizacionales que menciona Mintzberg.**
2. Organización empresarial

Uno o pocos gerentes y un grupo de operadores. Hay poca formalización, planeación, capacitación, dispositivos de enlace, analistas de staff y personal de apoyo. Ausencia de estandarización. Estructura ligera y flexible, entorno dinámico. *Centralización horizontal y vertical*. Parte clave: *ápice estratégico. Supervisión directa*. Ejemplo: Pequeñas empresas.

1. Organización máquina

Es el contraste con la organización empresarial, ya que posee puestos altamente especializados. Poseen gran tecnoestructura, formalización, amplia jerarquía de gerentes medios. Posee *descentralización horizontal limitada*, verticalmente tiende a ser más bien centralizada. Parte clave: *tecnoestructura. Estandarización del proceso y del trabajo*. Ejemplo: Grandes organizaciones.

1. Organización profesional

Depende de profesionales capacitados, altamente especializados, pero con un control considerable sobre su trabajo. El poder desciende hacia el núcleo de operaciones. Como resultado de la capacitación, hay poca tecnoestructura. Los gerentes de primera línea son pocos. Hay un numeroso personal de apoyo para respaldar a los profesionales. Medio ambiente estable y complejo. Amplio grado de autonomía, el sistema no debe ser ni muy regulado, complejo o automatizado. Parte clave: *núcleo de operaciones*. *Estandarización de las habilidades*. *Descentralización horizontal* (especialización alta). Ejemplo: hospital, universidad.

1. Organización diversificada

Estructura indefinida que posee “divisiones” o unidades de línea intermedia, las cuales tienen su propia estructura. Se divisionaliza porque las líneas de productos son diversificadas. Cada unidad tiene autonomía, es decir que hay una *descentralización vertical limitada*. *Estandarización de la producción*. Parte clave: *línea intermedia*. Ejemplo: organizaciones más grandes y maduras.

1. Organización innovadora

También llamado adhocracia (opuesto a burocracia). Fusión de expertos de diferentes especialidades, altamente capacitados, dominada por ellos. Es una estructura orgánica, depende de la *adaptación mutua*. Uso extensivo de los dispositivos de enlace. Agrupados en unidades funcionales pero movilizados en equipos basados en los mercados para el desempeño de su trabajo. *Descentralización selectiva*, tanto vertical como horizontalmente (poder distribuido inequitativamente en toda la estructura de acuerdo a experiencia y necesidades). Medios ambientes complejos y dinámicos. Personal de apoyo altamente calificado. El núcleo de operaciones se mezcla con la estructura administrativa mediante línea punteada. Parte clave: *personal de apoyo*. Ejemplo: petroquímica, asesorías, cinematografía. Son estructuras que normalmente son parte de otras.

1. Organización misionaria

Es dominada por su ideología, que los estimula a mantenerse unidos. Hay una división de trabajo difusa, con poca especialización. Hay estandarización de las normas comparten valores y creencias, adoctrinamiento, libertad para tomar decisiones. Uso mínimo de la planeación y de los sistemas de control, poca tecnoestructura y capacitación profesional. Ni el medio ambiente ni el sistema técnico es complejo. Los sistemas técnicos son sencillos o no tienen. Tienden a no ser muy jóvenes, pero no llegan a ser muy grandes o viejas (excepciones). Parte clave: *ideología. Estandarización de las normas. Descentralización.* Ejemplo: iglesia.

1. Organización política

Se caracteriza estructuralmente por lo que carece. No tiene una parte que predomine, ningún mecanismo de coordinación sobresaliente y ninguna forma estable de centralización o descentralización. Predomina el poder, hay desunión de sus diferentes partes. Poseen diferentes formas, algunas son temporales. Ejemplo: organización ilícita.

Ninguna organización es exactamente como alguna de ellas, aunque muchas se acerquen notablemente, en tanto que otras parecen reflejar ciertas combinaciones entre ellas, algunas veces en transición entre una y otra.

1. **Realice una síntesis que explique cuáles son las características estructurales de las PyMEs, según Alberto Norese.**

Las características estructurales más relevantes y comunes que las identifican son:

1. Proceso de delegación:

* Centralizada: Centralización de toma de decisiones, sistema de autoridad autoritario, redes de comunicación e información rígidas, especialización horizontal, amplio alcance de control.
* Descentralizada: Descentralización de la toma de decisiones, sistema de autoridad participativo, sistema de información flexible, especialización vertical y dispersión geográfica, estrecho alcance del control.

1. Tamaño de la estructura organizativa:

* Medianas: Estructura piramidal equilibrada (de 3 a 5 niveles), comunicación formal e informal, escaso desarrollo tecnológico y con planificación táctica.
* Pequeñas: Estructura piramidal achatada (hasta 2 niveles), comunicación informal, planeamiento operativo, sin desarrollo tecnológico.

1. **¿Cómo se vincula este subsistema con los vistos hasta ahora en la materia?**

Este subsistema se relaciona ampliamente con los vistos hasta ahora en la materia. Se relaciona con el “Subsistema de metas y valores”, porque para diseñar nuestra estructura, nos condiciona el “por qué” hacemos lo que hacemos (los valores y nuestra cultura). Debemos prestar atención a las metas y los valores que sostenemos como comunidad. Por otro lado, se relaciona con el “Subsistema técnico”, ya que para diseñar nuestra estructura, también nos condiciona el “cómo” lo hacemos (la tecnología que utilizamos), es muy importante prestar atención a la misma.

En otras palabras, al momento de diseñar la estructura de una organización, no se puede adoptar cualquier configuración estructural, es preciso discernir por un lado, cuál será la más apropiada para alcanzar los objetivos propuestos, en el marco de los valores que sustentamos y de la estrategia que para alcanzar esos objetivos se haya adoptado, y por el otro, cuál será la más apropiada para la tecnología que utilizamos.