Resumen 2do. Parcial – Administración General -

Unidad 4

* **Modelos de diseño organizativo estratégico**

La estructura de la organización 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.
La definición de estructura reconoce dos elementos clave: la diferenciación y la integración.

* **La diferenciación** se refiere a que las organizaciones deben dividir su trabajo en unidades llamadas tareas de modo que los trabajadores se podrán especializar en la tarea designada de forma más especifica.

La diferenciación puede ser:

* Horizontal: hace referencia a la división de trabajo en tareas y en subtareas en el mismo nivel organizativo. Se representa por una serie de diferentes individuos o unidades que están en el mismo nivel de la organización.
* Vertical: hace referencia a la división de trabajo por niveles de autoridad, jerarquía o cadena de mando. En este proceso el trabajo se divide en función de la autoridad que tiene cada unidad o persona sobre otra persona o unidad en la organización.
* Espacial: puede ser tanto horizontal como vertical. Este aspecto de la diferenciación 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”**

* **La integración o coordinación** 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.

La integración se puede alcanzar a través de cuatro extensas categorías de estructuras de integración:

* Formalización: es la introducción de reglas, políticas y procedimientos formales que son necesarias para asegurar la coordinación.
* Centralización: es el lugar donde se centra la toma de decisiones dentro de la jerarquía organizativa. El proceso de toma de decisiones puede estar o bien **centralizado**, con la autoridad de tomas las decisiones conferida a la alta dirección; o bien **descentralizada**, en donde los empleados de bajo nivel tienen conferida esta autoridad.
* Ámbitos de control: el trabajo del directivo en este puesto de supervisión es integrar las actividades y tareas de aquellos que se encuentran en posiciones inmediatamente subordinadas.
* Estandarización: cada tipo de estandarización intenta reducir la incertidumbre y la falta de capacidad de previsión del trabajo organizativo.
**La estandarización de procesos** garantiza que las tareas se van a realizar siempre igual todo el tiempo.  **La estandarización de *inputs*** es un intento de estandarizar la materia prima y los *inputs* de mano de obra, pudiendo así reducir la posible variabilidad en el trabajo a realizar. **La estandarización de *outputs*** se logra a partir de que la organización puede determinar que todos los *outputs* deberían cumplir las mismas especificaciones.
* **Medios no estructurados de integración:**
* **Los roles de enlace:** Las organizaciones pueden crear roles de enlace que unen dos unidades o departamentos al mismo nivel de la organización. Esto se hace cuando dos unidades necesitan coordinación y comunicación. El rol de enlace puede funcionar de mediador entre los posibles conflictos y suavizar las interacciones entre los grupos.
* **Los equipos:** los empleados y directivos están organizados en equipos de trabajo interunitarios con el fin de mejorar la comunicación, la coordinación y el control. Este enfoque obliga a que los empleados piensen y actúen como una unidad y no como un conjunto de individuos, compartiendo información y con un sentido de responsabilidad colectiva hacia el trabajo.
* **Los sistemas de información:** este es el método que utilizan para recopilar, procesar, analizar y presentar la información necesaria para el funcionamiento de la organización.
* **La cultura:** se compone de valores, normas y patrones de comportamiento de carácter informal y no escritos, que son comúnmente aceptados y observados por los miembros de una organización.
* **Bases para el diseño de una organización: AGRUPACIONES.**
* **Agrupación funcional:** el principio general es que los trabajadores de cada unidad deberían realizar las mismas o similares tareas o actividades, utilizando el mismo equipo, o tener las mismas series de habilidades y conocimientos para llevar a cabo sus funciones asignadas de manera más eficientes. Este diseño es más adecuado para pequeñas y medianas empresas con un producto único o con unos pocos productos estrechamente relacionados entre sí. Esta estructura ayuda a los departamentos funcionales a centrarse en una meta organizativa general común.
* **Agrupación según output:** hay tres tipos de agrupación por output:
**1) Por productos o servicios** ofrecidos **2) Por mercados** (grupo de clientes atendidos) **3) Por regiones geográficas** servidas

La principal ventaja de estos diseños orientados al *output* es que prestan atención y esfuerzo a los requerimientos específicos en el producto, así como a las demandas del consumidor o a las condiciones de mercado.

* **Diseños híbridos y matriciales.**

Algunas organizaciones, particularmente aquellas que se hallan en áreas que exigen tanto precisión técnica como sensibilidad hacia las condiciones del mercado, han decidido que es importante diferenciar e integrar tanto en áreas funcionales como de *output.* Dos de estos diseños prototípicos son el **diseño hibrido** y el **diseño matricial.**

* **Organizaciones hibridas:** su fundamento es que ciertas áreas funcionales pueden no variar a través de la organización o pueden necesitar tener un tamaño comparativamente grande para operar eficientemente. Estas áreas están dentro de los departamentos funcionales.
Al mismo tiempo, puede crear divisiones de producto, mercado o divisiones regionales que posean actividades autónomas de producción, de marketing y de RRHH.
* **Organizaciones matriciales:** su esencia es la existencia conjunta de *agrupaciones funcionales* (vertical o en columna) y de *agrupaciones basadas en output:* pueden ser productos, proyectos o programas.
El diseño **matricial** está adaptado únicamente para responder a dos conjuntos de exigencias que compiten entre sí. En primer lugar, la organización, a través de sus directores de proyecto, producto o programa pueden estar sensibilizados a las condiciones del entorno. En segundo lugar, al mismo tiempo, la organización, a través de sus directores funcionales, proporciona altos niveles de conocimiento experto singular.
El diseño matricial presenta una estructura de autoridad dual, en la cual una parte de trabajadores están a las ordenes de dos jefes: un jefe funcional y un jefe de producto, proyecto o programa. Solo el directivo de dos jefes debe tratar con dos jefes, no todos en la organización. Rompe con el principio básico de la unidad de mando.

La paradoja que presentan las **organizaciones matriciales** es que si bien es apropiado en entornos cambiantes y complejos, puede ser problemático cuando se necesitan respuestas rapidas. El potencial de conflictos, la necesidad de frecuentes reuniones y las largas snegociaciones y mediaciones que se requieren para gestionar las exigencias funcionales y de producto, pueden retrasar las respuestas al entorno.

* **Las organizaciones del siglo XXI**
* **La organización virtual:** hay una organización central que lleva a cabo algunas funciones criticas para las que la organización está particularmente bien adaptada. Las funciones externas a esta área central de competencia pueden desempeñarse por trabajadores temporales o contratados, o pueden delegarse a otras empresas con quienes la organización central ha formado alianzas o vínculos de afiliaciones.
La organización debe encontrar el equilibrio entre sus necesidades de control y las necesidades de especialización y flexibilidad.
* **La organización federal:** este diseño está basado en el diseño por producto y caracterizado por una pequeña organización central que proporciona liderazgo y planificación global, así como un número de empresas subsidiarias afiliadas de forma flexible.
La organización central ejerce el control financiero y las filiales tienen libertad y flexibilidad para dirigir el negocio.
* **Keiretsu:** es de origen japonés conformado por grandes familias o grupos de organizaciones independientes. En el centro están los bancos y compañías comerciales. Las compañías son independientes, ligadas por compartir acciones, integrantes de las juntas directivas o acuerdos.
* **Chaebol:** son grandes agrupaciones familiares de negocios con la cooperación y apoyo del gobierno. Poseen propiedad cruzada y lazos familiares. Presenta un liderazgo paternalista y planificación y control centralizado.
* **Características de las estructuras efectivas.**
* **Eficiencia:** hacer bien las cosas es un factor esencial para la supervivencia.
* **Innovación:** generar nuevos medios eficaces para que las organizaciones alcancen sus objetivos.
* **Flexibilidad y adaptabilidad:** ya que los entornos son muy cambiantes.
* **Facilidad para el rendimiento y el desarrollo individual:** el diseño debe permitir al individuo aprovechar su potencial.
* **Facilidad para la coordinación y la comunicación:** para la ejecución eficaz de las tareas.
* **Facilidad para la formulación e implementación de estrategias:** la estructura y el diseño son fundamentales para el desarrollo de la estrategia.
* **Administración en las organizaciones en el umbral del tercer milenio:**
* **La función comercial (comercialización o marketing)** es definida como una función empresaria que involucra la investigación de mercados, desarrollos de productos, fijación de precios, comunicación, promoción, venta y distribución de productos y servicios. Comprende *medios de venta* destinados a accionar sobre el mercado, como la publicidad, la promoción y la venta. Y también comprende *herramientas de análisis*orientadas a la comprensión de los mercados, consistentes en métodos de estudio y previsión que se utilizan con el fin de desarrollar un enfoque prospectivo de las necesidades de los consumidores.
* **La función producción** entiende a la producción como la transformación o conversión de ciertos insumos en productos, ya sean estos bienes físicos o servicios. Los objetivos más corrientemente utilizados para medir su desempeño son los siguientes: *costo, calidad, flexibilidad y entrega.*Las decisiones de producción son susceptibles de ser categorizadas –según su naturaleza- en: *estratégicas, tácticas y logísticas.*
* **La función finanzas y control:** la operación financiera requiere llevar a cabo actividades que son básicas para el desenvolvimiento de la organización y que son imprescindibles para su existencia, como: *otorgamiento de créditos a los clientes, cobranzas, manejo y custodia de fondos y valores, pagos, programación y control de estas actividades.*Las decisiones financieras más importantes pueden sintetizarse en: *inversión, financiamiento y dividendos.* Las decisiones de inversión involucran la aplicación de recursos, asignándolos tanto a la operación corriente de la organización como a los proyectos que tienen incidencia en el mediano y largo plazo. Las decisiones de financiamiento apuntan al pasivo. Y las decisiones de dividendos se refieren a la retribución del capital accionario en las sociedades anónimas y tienen su equivalente en la distribución de utilidades en las sociedades de personas.

En cuanto al area de Control, la subfunción que siempre adquiere más relevancia es la contable.

* **La función de personal** se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal o la gente en el trabajo administrativo.
* **Los seis mecanismos básicos de coordinación:**
1. La **adaptación mutua** logra la coordinación del trabajo mediante el sencillo proceso de la comunicación informal.
2. La **supervisión directa** en la que una persona coordina dando órdenes a otros, por lo general surge cuando un cierto número de personas tienen que trabajar juntas.
3. La **estandarización del proceso de trabajo** significa la especificación del contenido del trabajo directamente, los procedimientos a seguir.
4. La **estandarización de los resultados** significa la especificación no de lo que se quiere hacer, sino de sus resultados.
5. La **estandarización de las habilidades** es otra manera de lograr la coordinación. Aquí se estandariza al trabajador, estos adquieren ciertos conocimientos y habilidades para que los apliquen en el trabajo.
6. La **estandarización de las normas** significa que los trabajadores comparten una serie de creencias comunes y por tanto logran coordinarse a partir de este hecho.

Unidad 5

* Las cinco mentalidades de un Administrador.
* **Mentalidad reflexiva:** es la administración de uno mismo. Se entiende a la reflexión como el espacio suspendido entre la experiencia, el acontecimiento y la explicación. El administrador debe detenerse y pensar sobre su vivencia, ver para atrás para poder mirar hacia adelante y mirar hacia adentro para poder ver mejor hacia afuera. De este modo se produce la experiencia de aprendizaje.
* **Mentalidad analítica:** es la administración de la organización. El análisis desata fenómenos complejos y busca mantener esa complejidad al tiempo que se mantiene la capacidad de la organización para tomar medidas. La clave para analizar de manera eficaz es ir mas allá de enfoques convencionales con el fin de apreciar como el análisis trabaja y que efecto tiene sobre la organización.
* **Mentalidad mundana:** es la administración del contexto y está formado por todo tipo de mundos. Se encarga de gestionar los “bordes” de la organización, es decir, relacionarse con los diferentes “mundos” que la rodean para poder considerar las particularidades de cada contexto (lugar, cultura, etc.). En otras palabras, la mentalidad mundana consiste en ver distinto hacia afuera para reflexionar diferente hacia adentro es decir que pone a la reflexiva en un contexto.
* **Mentalidad colaborativa:** es la administración de las relaciones entre colegas y socios. Crea una red interactiva basada en la confianza, compromiso, responsabilidad, participación y cooperación de las personas que integran la organización dejando fluir la energía positiva de la gente.
* **Mentalidad de la acción:** es la administración del cambio. Consiste en desarrollar una conciencia sensible del terreno y de lo que el equipo es capaz de hacer en él y, por tanto, ayudar a establecer y mantener la dirección, instando a todo el mundo en el mismo camino.
Llama a aceptar que la realidad del cambio no es generalizado y que este fenómeno no es nuevo. Pero cuando se da el cambio, este no tiene sentido sin continuidad. El truco para la acción es movilizar la energía en torno a las cosas que necesitan cambiar, mientras se es cuidadoso en mantener el resto. Por lo tanto, la acción y la reflexión han de combinarse en un fluir natural.
* Los gerentes en el nivel medio

El **gerente general de nivel medio** tiene la responsabilidad de una unidad de negocio particular, a nivel medio en la jerarquía corporativa. Surgen a partir del paso de organización funcional a la divisional. Tal fenómeno se hizo necesario por la gran diversidad de productos y las operaciones internacionales de las grandes corporaciones.

Las características y responsabilidades del gerente de nivel medio son:

* **Administración de relaciones:** los gerentes de nivel medio alcanzan sus metas en gran parte administrando relaciones. Gestionar relaciones en ese nivel exige que los gerentes medios actúen como subalternos, como iguales y como superiores: hacia arriba se relacionan con sus jefes; hacia abajo se relacionan con sus subordinados como superiores y lateralmente se relacionan con sus colegas en la organización como iguales. Pasan constantemente de una posición a otra teniendo la capacidad de manejar las tres relaciones simultáneamente. Para poder administrar necesitan tener una amplia visión, desprendimiento y perspectiva a largo plazo. También necesitan conocimiento detallado y experiencia, capacidad de intervenir directamente y a fondo aunque tiene el contraste de preguntarse hasta qué punto puede intervenir y hasta qué punto delegar.
* **El gerente bilingüe:** debe asumir el papel “bilingüe” de traducir el lenguaje estratégico de sus superiores al lenguaje operativo de los subalternos, a fin de obtener resultados. La alta dirección le asigna al gerente de nivel medio el doble deber de idear como realizar las tareas y luego ejecutarlas. Para formular estrategias a fin de traducir metas abstractas en acciones concretas se requiere la habilidad de desarrollar planes.
De acuerdo con su doble papel tiene que lograr congruencia entre las metas de los subalternos y las metas impuestas por los superiores. Para traducir metas en acción los gerentes de nivel medio deben definir su oficio en forma realista y amplia; asumir la responsabilidad total de traducir las metas abstractas en acción concreta mediante la toma de decisiones y la planificación estratégica, tomando en cuenta tanto factores externos como organizacionales; comunicarles eficazmente sus decisiones y sus planes a los superiores lo mismo que a los subordinados.
Los gerentes de nivel medio tienen que estar en capacidad de traducir la acción concreta (tareas) en medida abstracta ya que estas son las que evalúa la alta dirección. Es decir que primero traduce las estrategias en planes, evalúa las tareas y luego las vuelve a traducir en medidas abstractas.
* **Responsabilidad y autoridad:** los gerentes de nivel medio generalmente asume la responsabilidad total de sus unidades y es evaluado por los resultados de la operación total. Tienen que rendir cuenta por el desempeño de otros. Por lo tanto solo tienen autoridad limitada en la persecución de sus metas y la guía de sus superiores. Tienen responsabilidad del total de sus unidades sin embargo la autoridad es menor a la responsabilidad.
Debe tener sensibilidad política y darse cuenta de la configuración de la estructura de poder y de la dirección de los vientos políticos ya que conviven en una atmosfera en que se juegan distintos intereses y grupos.
* **Transición radical:** se refiere al ascenso de un gerente funcional que acorde a sus habilidades y actividades de especialización e intervención a fondo de un área estrecha esta capacitado para conseguir esta nueva posición. Representa una transición radical ya que la experiencia anterior no le sirve de mucho, ahora debe saber poco de muchos aspectos, al contrario de su anterior función. Estos son nuevos retos que no ha probado por ser especialista.
El gerente de nivel medio tiene que vencer el resentimiento de aquellos otros que se consideraban mejores para el puesto, pero el necesita su apoyo y habilidades administradoras. También deberá aclimatarse al nuevo terreno porque al provenir de otro segmento no le será fácil obtener los datos para hacer diagnósticos precisos.
al hacer la transición, comienza a actuar como agente de cambio experimentando y usando el método de prueba y error. Es decir que tiene un liderazgo experimental.
* **Reto y oportunidad:** la estructura es flexible y permite que se llegue a la gerencia general a corta edad. Tomando estas medidas la compañía arriesga menos ya que los errores corresponden a una parte menor de la empresa. Facilita la capacitación y el número de cargos favorece la captación y mantenimiento de gerentes muy capaces.
Existe una necesidad de ratificación según la cual solo se puede gobernar con la ratificación de los gobernantes ya que la propia sobreestimación puede complicar este aspecto.
Para el gerente de nivel medio es necesario encontrar la vía en un laberinto entre un compromiso y acomodamientos. No siempre pueden tomar decisiones rápidas.
Deben crear una estrategia que les ayudara a hacer frente a los problemas de todos los días, definiendo el ambiente organizacional como un todo y los puntos fuerte, débiles y sus valores.

Unidad 6

* Gestión de la efectividad y el cambio organizacional
* **Efectividad organizacional**

La efectividad organizacional es el grano en el cual una organización materializa sus metas. La efectividad evalúa el grado en el cual se alcanzan las múltiples metas, ya sean oficiales u operativas.
La eficiencia organizacional es la cantidad de recursos que se utilizan para generar una unidad de producto.
**Los enfoques de contingencias para la efectividad** están basados en buscar cual es la parte de la organización que los administradores consideran prioritario medir.
*- El enfoque basado en las metas* para la efectividad organizacional se refiere a la producción y si la organización alcanza sus metas en términos de los niveles de producción deseados. Es decir que consiste en identificar las metas de producción de una organización y evalúa que tan bien las están logrando. Mide el progreso hacia el logro de las mismas.
*- El enfoque basado en recursos* evalúa la efectividad al observar el comienzo del proceso y determinar si la organización en realidad cuenta con los recursos necesarios para un alto desempeño. Supone que las organizaciones deben tener éxito en la obtención y administración de sus medios con el fin de ser efectivas. Desde una perspectiva basada en recursos, la efectividad organizacional está definida como la capacidad de la organización, en términos relativos o absolutos, para obtener recursos escasos y valiosos e integrarlos y administrarlos exitosamente.
*- El enfoque basado en el proceso interno* observa las actividades internas y evalúa la efectividad mediante indicadores de la salud y eficiencia internas. Este enfoque es importante debido a que el uso eficiente de recursos y el funcionamiento interno armónico son formas de evaluar la efectividad organizacional.

**Modelo de efectividad integrado**El modelo está basado en la suposición de que hay desacuerdos y puntos de vista opuestos acerca de lo que constituye la efectividad. Este modelo en un principio se desarrollo para combinar los diferentes indicadores de desempeño utilizados por los administradores e investigadores.

El modelo de valores en competencia intenta equilibrar el interés en diferentes partes de la organización en lugar de enfocarse solo en una.

* **Cambio organizacional**

Un cambio organizacional es cualquier transformación en el diseño o funcionamiento de una organización. Los gerentes eficaces entienden cuando se necesita el cambio y logran orientar a sus organizaciones por el proceso correspondiente.

* *Cambio radical* se da cuando las organizaciones llevan a cabo ajustes importantes en la forma en que realizan los negocios. Este tipo de transformaciones son poco frecuentes, concretarlas exige mucho tiempo y las motivan cambios en el entorno, disminuciones persistentes en el desempeño, modificaciones significativas en la constitución del personal o una combinación de estos tres factores.
* *Cambio gradual* es un proceso de evolución temporal en curso, durante el cual ocurren modificaciones menores. Luego que ha transcurrido el tiempo suficiente, el efecto acumulado de estas modificaciones puede transformar la organización por completo. Sin embargo, mientras se están dando los cambios parecen solo un aspecto normal que se percibe como revisión y mejoramiento de la forma en que se lleva a cabo el trabajo.

***Momento del cambio*** es importante como se combinan el grado y el momento de cambio para dar lugar a distintos tipos de transformaciones.

* *Cambio reactivo* de da cuando una organización se ve obligada a transformarse en respuesta a algún suceso del entorno externo o interno. El cambio reactivo puede ser gradual o radical.
* *Cambio anticipatorio* ocurre cuando los gerentes efectúan modificaciones organizacionales adelantándose a los sucesos o durante las primeras etapas del ciclo de una nueva tendencia.

***Función de la innovación en el cambio organizacional***
La innovación es el proceso que consiste en crear e instrumentar una idea nueva. Aunque el cambio y la innovación no son iguales, van muy ligados. El primero suele comprender nuevas ideas de alguna índole, y estas pueden ser la creación de un nuevo producto o proceso, o como cambiar por completo la forma de realizar un negocio.

***Modalidades de la innovación:***

* Innovación técnica: la creación de nuevos bienes y servicios es una de las principales modalidades de innovación y suele denominarse *innovación técnica.*
* Innovación de los procesos: consiste en crear una nueva forma de producción, venta o distribución de un bien o servicio existente.
* Innovación administrativa: se da cuando la creación de un diseño organizacional respalda mejor la elaboración, producción y entrega de bienes y servicios.

***Estrategia orientada al cliente:*** las estrategias centradas en el cliente reflejan una clara comprensión de lo importante que son los consumidores para el éxito a largo plazo de la organización y sirven como base para alinear sus actividades importantes.

***Diseño organizacional orgánico:*** el diseño de las organizaciones que aprenden suele reflejar el interés que ponen en los sistemas organicos no mecanicistas. Destacan sobre todo el uso de equipos, alianzas estratégicas y redes sin fronteras.

- ***Equipos***: en estas organizaciones los empleados con experiencias distintas forman equipos multidisciplinarios. Para alentar el libre flujo de ideas, estos equipos tal vez solo se formen cuando es necesario, con base en cada proyecto. Los integrantes de los equipos poseen una autonomía considerable para tomar decisiones clave y pueden emprender acciones sin tener que esperar.
- ***Alianzas estratégicas:*** muchas organizaciones que aprenden recurren a alianzas estratégicas con proveedores, clientes y hasta competidores como método de aprendizaje.
- ***Redes sin fronteras:*** las estructuras en forma de red optiman los vínculos entre las organizaciones. Tales lazos ofrecen oportunidades de aprendizaje y generan innovación en bienes y servicios.