**Organización y dirección industrial**

**MODULO Nº1**

**Enfoque sistémico**

1. **Explique las críticas de la visión dividida del mundo de Bertalanfy.**

Bertalanfy critica la visión dividida que se tiene del mundo en diferentes áreas ya que, según él, se trata de divisiones arbitrarias y con fronteras sólidamente definidas y espacios vacíos entre ellas. La naturaleza no está dividida en ninguna de esas partes. La teoría general de los sistemas (TGS) afirma que no se debe estudiar a los sistemas globalmente, sino que, se debe estudiar a los sistemas globalmente, involucrando a todas las interdependencias de sus partes.

1. **Defina conceptos de sistema.**

La palabra sistema denota un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes o un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado con al menos un propósito. Sistema es un conjunto o combinaciones de cosas o partes formando un todo unitario.

Otra definición plantea a los sistemas como un conjunto de elementos relacionados entre sí que interactúan con objetivo en común.

1. **Describa las dos características básicas de los sistemas: Propósito (finalidad) y Globalización (totalidad).**

*Propósito:* (también denominado objetivo) Todo sistema tiene al menos un propósito u objetivo. Las unidades o elementos así también como las relaciones definen un arreglo que tiene siempre como fin alcanzar una meta o finalidad.

*Globalización:* (también denominada totalidad) Todo sistema tiene una naturaleza orgánica, por la cual una acción que produzca un cambio en una de los componentes o unidades del mismo deberá producir cambios en todas las otras unidades.

1. **Analice los conceptos de Sistema, subsistema y supra sistema.**

Estos conceptos derivan de la idea de que los sistemas existen dentro de otros sistemas. De este modo, un sistema se constituye de diversos subsistemas y a su vez es parte de un sistema mayor: el supra sistema.

1. **Defina tipos de sistema.**

Existen varias topologías para la clasificación de los sistemas:

Clasificación en cuanto a su constitución:

*- Sistemas físicos o concretos:* Se componen de equipos, maquinarias y objetos reales. Se denominan hardware.

*- Sistemas abstractos o conceptuales:* Se componen de conceptos, filosofías, planes, hipótesis e ideas. En este caso los símbolos representan atributos y objetos que, a veces, existen únicamente en la mente de las personas. Se denominan software.

Clasificación en cuanto a su naturaleza:

*- Sistemas cerrados:* No presentan intercambio con el medio ambiente que los circunda. Siendo así, no reciben influencia del ambiente ni influyen en él. En rigor, no existen sistemas cerrados en la aceptación exacta del término.

También el término se utiliza para los sistemas estructurados, de donde los elementos y las relaciones se combinan de forma peculiar y rígida produciendo una salida invariable. Son los llamados sistemas mecánicos.

*- Sistemas abiertos:* Presentan relaciones de intercambio con el ambiento por medio de innumerables entradas y salidas. Se adaptan, para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio.

1. **Describa los parámetros del sistema.**

Parámetros son constantes arbitrarias que caracterizan, por sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de un sistema o componente del sistema.

Los parámetros de los sistemas son:

*- Entrada:* (insumo/output) Es la fuerza o impulso de arranque o de partida del sistema que provee material, energía o información.

*- Salida:* (producto/resultado/output) Es la consecuencia para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Es decir, son los resultados de un sistema. Estos, a su vez, deben ser congruentes con los objetivos o finalidades del sistema.

*- Procesamiento:* (procesador/transformador/throughput) Es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas. El procesador está empeñado en la producción de un resultado.

*- Retroalimentación:* (retroinformación/feedback) Es la función del sistema que compara la salida con un criterio estándar previamente establecido. Tiene por objetivo el control, o sea, el estado de un sistema está sujeto a un monitor.

*- Ambiente:* Es el medio que envuelve externamente al sistema. El sistema abierto recibe sus entradas del ambiente, las procesa y efectúa las salidas al ambiente. Vale aclarar que el sistema y el ambiente se encuentran interrelacionados e interdependiente. Para que el sistema sobreviva en el tiempo este se debe adaptar al ambiente por medio de una constante interacción.

1. **Justifique el concepto “La organización como sistema abierto”.**

Teniendo en cuenta que el sistema abierto se caracteriza por un intercambio de transacciones con el ambiente y se conserva constantemente en el mismo estado (autorregulación), podemos indicar que las organizaciones son sistemas abiertos ya que:

Las organizaciones son sistemas creados por el hombre y que, a su vez, mantienen una dinámica interacción con su medio ambiente, influyen sobre el medio ambiente y recibe influencia de él. Así mismo, las organizaciones son un sistema integrado de diversas partes o unidades relacionadas entre sí, que trabajan en armonía unas con las otras para alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.

1. **Explique las principales características de las organizaciones como sistemas abiertos.**

*- Comportamiento probabilístico y no determinista:* Como todos los sistemas sociales, las organizaciones son sistemas abiertos afectados por cambios en sus ambientes y que se denominan variables externas. El ambiente incluye muchas variables que son desconocidas e incontrolables, en consecuencia se dice que las organizaciones tienen un comportamiento probabilístico y no determinista.

*- Las organizaciones como parte de una sociedad mayor, constituida de partes menores:* Las organizaciones se observan como sistemas dentro de otros sistemas mayores. Y, a su vez, se encuentran compuestos por diversas unidades complejas o subsistemas.

*- Interdependencia de las partes:* La organización es un sistema social cuyas partes son independientes pero interrelacionadas. Además, la organización se diferencia de un sistema mecánico en que a diferencia de estos últimos no se podrá reemplazar una pieza o componente del mismo sin que las demás se vean afectadas.

*- Homeostasis o equilibrio:* La organización alcanza un estado firme, es decir, un estado de equilibrio cuando satisface dos requisitos:

Unidireccionalidad: A pesar de los cambios en el ambiente o en la organización, los propios resultados se alcanzan.

Progreso en relación con el fin: El sistema mantiene, en relación al fin deseado, un grado de progreso dentro de los límites definidos como tolerables.

Además, la organización, como un sistema abierto necesita conciliar dos procesos opuestos, ambos imprescindibles para su supervivencia que son:

Homeostasis: Es la tendencia del sistema en permanecer estático o en equilibrio manteniendo inalterado su status quo interno.

Adaptabilidad: Es el cambio del sistema para ajustarse a los estándares requeridos en su interacción con el ambiente externo, alterando su status quo interno para alcanzar el equilibrio frente a nuevas situaciones.

*- Frontera o límite:* Frontera es la línea que demarca y define lo que se encuentra dentro y lo que se encuentra fuera del sistema o subsistema. Dicha frontera no existe siempre físicamente. Las organizaciones tienen fronteras que las diferencian del ambiente, aunque dichas fronteras varían en cuento al grado de permeabilidad. Dicha permeabilidad define el grado de abertura del sistema en relación al ambiente.

*- Morfogénesis:* A diferencia de los sistemas mecánicos e incluso de los sistemas biológicos, el sistema organizacional tiene la capacidad de modificarse a sí mismo y su estructura básica si esto fuese necesario.

*- Resistencia:* Como sistemas abiertos las organizaciones tienen capacidad de enfrentar y superar perturbaciones externas provocadas por la sociedad sin que desaparezca su potencial de auto organización. La resistencia determina el grado de defensa o de debilidad de la organización ante perturbaciones externas.

1. **Describa las características del modelo de Schein.**

Schein propone algunos aspectos que la Teoría de sistemas considera en la definición de organización:

- La organización como sistema abierto: En constante interacción con el medio ambiente.

- La organización es un sistema con objetivos o funciones múltiples que involucran interacciones múltiples con el medio ambiente.

- La organización es un conjunto de subsistemas en constante interacción dinámica unos con otros.

- Los subsistemas son mutuamente dependientes y cualquier cambio en uno de ellos afectará al resto.

- La organización existe en un ambiente dinámico que comprende otros sistemas.

- Los múltiples eslabones entre la organización y su medio ambiente hacen difícil la clara definición de las fronteras organizacionales.

**Sistema empresa**

1. **Defina: ¿Qué es una empresa?**

Se puede ver a la empresa como un sistema que, como tal, es un conjunto de elementos interrelacionados que en forma cooperativa cumplen con una función u objetivo dado. En el caso de las empresas, dicho objetivo consiste en producir bienes o servicios y comercializarlos para producir beneficios. Este es su fin básico ya que si la empresa no produce beneficios no soporta financieramente, quiebra y desaparece. Lograr dicho objetivo consiste en ir cumpliendo etapas, que implican operaciones en general complejas, solo realizables con la integración del esfuerzo y la capacidad de varias personas.

En pocas palabras podemos definir a la empresa como una organización cuyo objetivo es la obtención de ganancias/beneficios para, mediante ellos, perdurar en el mercado. Utilizando como medio para dicho fin la producción y/o comercialización de bienes y servicios.

1. **¿Qué representa el concepto: “La empresa como elemento del Sistema económico”?**

En la actividad económica se destacan fundamentalmente las empresas o unidades de producción, creadoras de utilidad, y las unidades de consumo, siendo las primeras el órgano característico de cualquier tipo de sociedad industrial. Las empresas ponen en movimiento los flujos de energía, materiales y dinero que circulan en el sistema económico.

En pocas palabras, las empresas son los eslabones en la cadena del sistema económico que ponen en movimiento el flujo de dinero, energía, material, conocimientos, etc. Dentro de una sociedad.

1. **¿De acuerdo al enfoque funcional sistémico, que subsistemas podemos distinguir en el sistema Empresa?**

En función del enfoque sistémico, podemos distinguir dos grandes grupos:

*- Subsistemas relativos a las FUNCIONES BASICAS (OPERATIVOS):* Son aquellos en los que a través de la combinación de recursos en una determinada secuencia generan resultados. Se compone de: Producción (operaciones), Finanzas, Comercialización, Recursos humanos.

*- Subsistema de DIRECCION:* que penetra en los anteriores a través de la conducción. Estos subsistemas son los que regulan la utilización de los recursos y buscan equilibrio con el entorno. Establecen los objetivos del sistema y los programas. Se alimentan esencialmente del proceso de control.

1. **Considerando el subsistema directivo como un sistema: ¿Qué subsistemas lo constituyen? ¿Qué procesos cumplen?**

El sistema directivo penetra en los subsistemas operativos, es decir, cada uno de los subsistemas operativos poseerá su propio sistema directivo que a su vez será un subsistema del sistema de dirección de la empresa.

Los subsistemas directivos establecen los objetivos del sistema y los programas. Se alimenta esencialmente del proceso de control, regulan la utilización de los recursos y buscan el equilibrio con el entorno. En pocas palabras sus funciones principales son la toma de organizar, planificar, dirigir y el control.

1. **Distinga las funciones principales que se cumplen en una empresa productora de productos y/o servicios según ACME en Subsistema Operativo.**

*- Investigación y desarrollo:* Su función es encontrar y aplicar los procesos, operaciones y técnicas de la ciencia y la tecnología para crear los productos, procesos y servicios que pueden beneficiar a la empresa.

*- Producción:* Desarrollo de los métodos más económicos para producir los productos elegidos. Coordinar materiales, elementos, herramientas y accesorios. Hacer los productos.

*- Comercialización:* Dirigir y promover el caudal de bienes desde el productor al usuario o consumidor.

*- Finanzas:* Planear, dirigir y rendir los resultados de las operaciones monetarias de la empresa.

*- Recursos humanos:* Desarrollar y administrar la política y el programa para asegurar una estructura de organización eficiente. Clasificar a los empleados. Dar tratamiento equitativo, oportunidades de progreso, satisfacciones en las tareas y una adecuada seguridad al trabajo.

*- Relaciones públicas:* Planear, ejecutar y coordinar las relaciones de la empresa con su entorno exterior, en forma de conseguir la aceptación de la empresa de sus objetivos y de su conducta.

*- Secretaria legal:* Cumplir o hacer cumplir aquellos deberes exigidos por la ley o por los reglamentos y ayudar y aconsejar a la empresa en todos los gastos de sus operaciones y relaciones desde un punto de vista legal.

**Subsistema directivo – Organización**

1. **¿Qué se entiende por estructura organizacional?**

La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización. Esta esta estructura, la cual puede mostrarse gráficamente en el organigrama, tiene muchos propósitos.

1. **¿Cuáles son las decisiones claves en el diseño organizacional?**

El diseño organizacional está estrechamente ligado a la estructura organizacional, es decir, cuando se modifica la estructura de una organización nos estamos involucrando en el diseño organizacional.

Este proceso implica decisiones con respecto a seis elementos clave:

*- Especialización del trabajo:* Las distintas divisiones en las cuales se encuentran divididas las actividades del trabajo.

*- Departamentalización:* La forma en la que se agrupan los puestos.

*- Cadena de mando:* La línea de autoridad que se extiende desde los niveles más altos de la organización hacia los más bajos.

*- Tramo de control:* La cantidad de empleados que puede dirigir un gerente.

*- Centralización:* Es el grado en el cual la toma de decisiones se concentra en los niveles altos de le la organización.

*- Formalización:* Que tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta que grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de sus empleados.

1. **Analizar los puntos de vista tradicional y contemporáneo de la especialización del trabajo.**

Como ya dijimos la especialización o división del trabajo consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas.

La visión tradicional contempla que la división del trabajo aplicada a sus tareas es un mecanismo importante de la función de organizar ya que esta ayuda a los empleados a ser eficientes. Sin embargo, actualmente se esta observado que una especialización extrema da lugar a problemas como aburrimiento, fatiga, estrés, mala calidad, ausentismo, reducción del desempeño y aumento de la rotación del personal. A razón de esto algunas empresas comenzaron a aplicar una especialización del trabajo mínima que ofrece al empleado un rango más alto de tareas a realizar.

1. **¿Qué entiende por departamentalización? Describir cada una de las 5 formas de departamentalización.**

El concepto de departamentalización se aplica a la forma en la que se agrupan los puestos dentro de una organización. Es decir, bajo que criterio se entiende que dos tareas o más están relacionadas para agruparlas en un mismo departamento.

Para ello existen 5 formas de agrupar las tareas:

*- Departamentalización funcional:* Agrupa los puestos de acuerdo con las funciones que realiza cada uno de ellos.

*- Departamentalización geográfica:* Agrupa los puestos de acuerdo con la región geográfica.

*- Departamentalización por productos:* Agrupa los puestos por línea de producto.

*- Departamentalización por procesos:* Agrupa los puestos con base en el flujo de productos o clientes. Por ejemplo una carpintería que agrupa sus puestos de acuerdo al proceso de fabricación (Aserrado, cepillado, ensamble, etc.).

*- Departamentalización por clientes:* Agrupa los puestos con base en clientes específicos y exclusivos con necesidades comunes.

1. **Diferencie entre cadena de mando, autoridad, responsabilidad y unidad de mando.**

Para diferenciar los conceptos explicaremos que es cada uno.

*- Cadena de mando:* es la línea de autoridad que se extiende desde los niveles más altos de la organización hasta los más bajos, lo cual especifica quien reporta a quien.

*- Autoridad:* La autoridad hace referencia al derecho inherente que otorga un cargo o un puesto dentro de la organización para decir a otros empleados que hacer y esperar que hagan.

*- Responsabilidad:* Cuando un trabajo es asignado a un empleado, este automáticamente asume una obligación para realizarla. Esta obligación o expectativa de desempeño es lo que llamamos responsabilidad.

*- Unidad de mando:* Este principio establece que un empleado debe reportar a un único gerente.

1. **Analizar los puntos de vista tradicional y contemporáneo de la cadena de mando y la amplitud de control.**

Tradicionalmente se concebía a la cadena de mando verticalista y sus conceptos asociados como elementos básicos de la administración. Hoy en día, en varias empresas esta visión de una cadena de mando de arriba hacia abajo está siendo reemplazada por reuniones con los empleados, este comportamiento viene de la mano del avance de los sistemas de información.

En cuanto a la amplitud o tramo de control, tradicionalmente se creía que un gerente no podía supervisar a más de 5 o 6 empleados, lo cual en organizaciones con gran número de empleados conllevaba a un número excesivo de gerentes. Si bien hoy en día no existe un número mágico que determine este factor, existe una tendencia a tramos de control más grandes aunque esto depende también en gran medida de las características de la organización, el trabajo a realizar, las habilidades y la capacitación del personal, etc.

1. **Explicar los factores que influyen en el grado de centralización y descentralización.**

Si los gerentes de nivel alto toman las decisiones con poca información proveniente de los sectores inferiores, entonces la organización está más centralizada.

Por otra parte cuanta más información proporcionen los sectores inferiores o de hecho tomen decisiones, más descentralizada está.

1. **Explique cómo se usa la formalización.**

Cuando una empresa tiene un alto grado de formalización tendrá alto grado de rigidez y sus tareas se guiarán por descripciones explicitas, diversas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos. En cambio, cuando una empresa tiene un grado de formalización baja, los empleados son más discretos con cómo hacen su trabajo. Sin embargo, esto no significa la ausencia total de reglas, si bien no son tan estrictas, siguen existiendo reglas organizacionales importantes y que los empleados deben respetar.

1. **Comparar la organización mecanicista y la orgánica.**

*- La organización mecanicista:* La organización mecanicista se caracteriza por una estructura rígida y muy controlada, que se caracteriza por una gran especialización del trabajo, departamentalización rígida, limitado tramo de control, tramo de control, una red de información limitada (en su mayor parte comunicación hacia abajo) y poca participación de los empleados en la toma de decisiones.

Estas estructuras organizacionales mecanicista se esfuerzan por alcanzar la eficiencia y dependen en gran medida de reglas, normas, tareas estandarizadas y controles similares. Aunque ninguna organización es totalmente mecanicista, casi todas las que son grandes tienen algunas características mecanicistas.

*- La organización orgánica:* Estas estructuras son muy adaptables y flexibles. Pueden tener trabajos especializados, pero dichos trabajos no están estandarizados y pueden cambiar según se necesite. El trabajo se organiza en torno a equipos de empleados frecuentemente. El personal está muy capacitado; cuenta con autoridad para manejar varias actividades y problemas. A su vez, requiere pocas o mínimas reglas formales y poca supervisión directa.

1. **Explicar la relación entre estrategia y estructura.**

Como sabemos las organizaciones tienen objetivos, entonces, sus estructuras deben estar diseñadas de manera que faciliten el cumplimiento de los mismos.

A su vez, como los objetivos son una parte importante de las estrategias de una organización, es decir, las estrategias se diseñan justamente para cumplir con los objetivos. Entonces, también podemos decir que la estrategia y la estructura de una organización están relacionadas por los objetivos de la misma.

Se ha demostrado que ciertos diseños estructurales funcionan mejor con distintas estrategias organizacionales.

1. **Analizar como el tamaño, la tecnología y la incertidumbre ambiental afectan al diseño organizacional.**

*- Tamaño:* Existen suficientes pruebas que el tamaño de una organización afecta en gran medida a sus estructura. Las grandes organizaciones (en especial las que tienen más de 2000 empleados) tienden a presentar una mayor especialización, departamentalización, centralización, reglas y normas que las organizaciones pequeñas. Es decir, tienden a ser más mecanicistas. Sin embargo llegado un determinado tamaño, el aumento del mismo ya no afecta tanto a la estructura. Pensemos una organización con 5000 empleados: agregar 500 empleados no la hará muchos más mecanicista de lo que ya es. En cambio agreguemos 500 empleados a una organización que tiene 300, el cambio será notorio.

*- Tecnología:* Diversos estudios han descubierto que la clase de tecnología utilizada en las organizaciones afecta al diseño organizacional. Vale aclarar que hablamos de **la clase y no del nivel**. Por ejemplo, se ha detectado que empresas donde la tecnología hace las tareas más rutinarias es más probable observar estructuras mecanicistas. En cambio, en organizaciones donde la tecnología es menos rutinaria nos encontraremos, más probablemente, con estructuras orgánicas.

*- Incertidumbre ambiental:* En entornos con sencillos y estables generalmente los diseños mecanicistas son más efectivos. Sin embargo en entornos que presentan un alto grado de incertidumbre, la organización necesita ser más flexible para afrontar los cambios del entorno, dicha flexibilidad la obtiene de un diseño orgánico.

1. **Comparar los 3 diseños Organizacionales tradicionales.**

*- Estructura simple:* La mayoría de las compañías comienzan con una estructura simple. Este tipo de diseño organizacional cuenta con una departamentalización baja amplios tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. Sin embargo conforme aumenta el tamaño de la organización, la gran mayoría de las organizaciones cambia por otro tipo de diseño.

*- Estructura funcional:* Es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Podemos considerar esta estructura como una departamentalización funcional aplicada a toda la organización.

*- Estructura divisional:* Es una estructura organizacional formada por unidades o divisiones de negocios separadas. En esta estructura cada división tiene autonomía limitada, con un gerente divisional que tiene autoridad sobre su unidad y es responsable de su desempeño.



1. **Explicar las Estructuras de Equipos, Matriz y Proyectos.**

*- Estructuras de equipos:* Es una estructura en donde toda la organización está formada por equipos de trabajo que hacen el trabajo de la empresa. En esta estructura el otorgamiento de facultades de decisión a los empleados es crucial ya que no existe una línea de autoridad de arriba hacia abajo. En su lugar, los equipos de empleados diseñan y hacen el trabajo de la forma que creen que es mejor, pero también son responsables de los resultados del desempeño laboral en sus respectivas áreas. En organizaciones grandes, este tipo de estructura complementa a la estructura funcional o divisional.

*- Estructuras de matriz:* En esta estructura las especialidades de los distintos departamentos trabajan en proyectos que son dirigidos por un jefe de proyectos. Un aspecto único de este tipo de estructura es la cadena de mando dual en la cual los empleados reportan al gerente de su unidad funcional y a su vez al gerente de proyecto. Vale aclarar que el gerente de proyecto únicamente tendrá autoridad sobre las áreas relacionadas con el proyecto en cuestión, mientras que el gerente funcional tendrá decisión sobre los ascensos, recomendaciones de salarios y/o revisiones anuales.

*- Estructura de proyectos:* En esta estructura los empleados trabajan continuamente en proyectos. A diferencia de una estructura matricial, una estructura de proyectos no tiene departamentos formales a donde los empleados regresen cuando terminan un proyecto. En su lugar, los empleados llevan sus habilidades y capacidades específicas, así como su experiencia, hacia otros proyectos.



1. **Analizar el diseño de las organizaciones sin límites.**

La organización sin límites es un diseño en el cual no está definido o restringido por límites horizontales, verticales o externos, impuestos por una estructura predefinida. Por límites entendemos:

*- Internos:* los impuestos por la especialización del trabajo y la departamentalización, y los verticales que separan a los empleados en niveles y jerarquía organizacionales.

*- Externos:* Son los límites que separan a las organizaciones de sus cliente, proveedores u otras partes interesadas del entorno.

Existen algunos tipos o variantes de este tipo de organización como la **organización virtual** que consiste en un pequeño grupo de empleados de tiempo completo y especialistas que son contratados según las necesidades de los proyectos. O también la **organización en red** en la cual la empresa utiliza sus propios empleados para realizar ciertas actividades laborales y utiliza redes de proveedores externos para proporcionar otros componentes necesarios del producto o procesos de trabajo.

**Subsistema directivo – Gerencia**

1. **Explique en que difieren los gerentes del resto de los empleados.**

Solía ser muy sencillo definir quiénes eran los gerentes: eran los miembros administrativos que les decían a otros que hacer y cómo hacerlo. Era simple diferenciar a un gerente de un empleado sin posición gerencial. Hoy en día las tareas han cambiado, y muchas tareas operativas han adquirido actividades gerenciales. Sin embargo, hoy en día definimos al gerente como alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para que logren los objetivos de la organización.

1. **Analice las maneras de clasificar a los gerentes en las organizaciones.**

En las organizaciones estructuradas de manera tradicional (las cuales se dicen que tienen forma piramidal) podemos distinguir tres tipos de gerentes:

*- Gerentes de primera línea:* Dirigen el trabajo del personal que por lo general está involucrado con la producción de la organización o con el servicio a los clientes de la empresa. Son los que generalmente conocemos como supervisores, pero también pueden ser gerentes de turno, gerentes de distrito, gerentes de departamento o gerentes de oficina.

*- Gerentes de nivel medio:* son aquellos que se encuentran entre el nivel más bajo y el más alto de la organización. Estos gerentes dirigen el trabajo de los gerentes de primera línea y ostentan títulos como gerente regional, líder de proyecto, gerente de tienda o gerente de división.

*- Gerentes de nivel alto:* Son los responsables de tomar las decisiones de la empresa y de establecer los planes y objetivos que afectan a toda la organización. En general podemos conocerlos como vicepresidente ejecutivo, presidente, director administrativo, director de operaciones, director ejecutivo o CEO.

Cabe destacar que no todas la organizaciones se estructuran de esta forma, por ejemplo aquellas que se estructuran como equipos de empleados en constante cambio, si bien no es fácil decir quiénes son los gerentes en estas organizaciones debe haber alguien que desempeñe esta función dentro de las mismas.

1. **Defina administración.**

Se trata de la actividad que se encarga de coordinar y supervisar las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de manera eficiente y eficaz.

1. **Explique la importancia para la administración de la eficacia y la eficiencia.**

La eficiencia implica obtener los mejores resultados a partir de la utilización de la menor cantidad de recursos. En cambio la eficacia se refiere al cumplimiento de los objetivos, es decir lograr las actividades organizacionales.

En pocas palabras los conceptos de eficacia y eficiencia se enfocan a lograr las metas propuestas invirtiendo la menor cantidad de recursos posibles.

Este es un punto clave para la administración ya que su objetivo se basa en desperdiciar pocos recursos (es decir, tener una alta eficiencia) y lograr los objetivos organizacionales (es decir, tener una alta eficacia).

1. **Describa las 4 funciones de la administración.**

Las cuatro funciones de la administración son planear, organizar, dirigir y controlar:

*- Planeación:* Definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar las actividades.

*- Organización:* Determinar lo que es necesario realizar, como llevarlo a cabo y con quien se cuenta para hacerlo.

*- Dirección:* Motivar, dirigir y cualquier otra acción involucrada con dirigir al personal.

*- Control:* Dar seguimiento a las acciones para garantizar que se logren de acuerdo a lo planeado.

1. **Describa las 3 capacidades administrativas esenciales de Katz y cómo cambia su importancia de acuerdo con el nivel administrativo.**

*- Habilidades técnicas:* Son el conocimiento específico del trabajo y las técnicas necesarias para realizar competentemente las tareas laborales. Estas habilidades suelen ser más importantes en los gerentes de primera línea.

*- Habilidades humanas:* Involucran la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto de manera individual como en grupo. Debido a que todos los gerentes tienen que ver con personas estas habilidades son igualmente necesarias en todos los niveles gerenciales.

*- Habilidades conceptuales:* son las habilidades que los gerentes utilizan para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. A través de estas habilidades, los gerentes ven a la organización como un todo, comprenden la relación entre las distintas subunidades y visualizan cómo encaja la organización en el entorno. Estas habilidades son importantes en los niveles gerenciales altos.

1. **Describa las características de una organización.**

Una organización es un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico. Las organizaciones tienen las siguientes características:

- Tiene un propósito definido que, generalmente, se expresa a través de los objetivos que la organización espera cumplir.

- Está formada por personas, es en ellas en quienes cuenta para llevar a cabo el trabajo necesario para llevar a cabo sus metas.

- Todas las organizaciones crean una estructura deliberada dentro de la cual las personas realizan su trabajo.

1. **Explique la universalidad del concepto de Administración.**

La universalidad del concepto de la administración se basa en que la administración es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos los niveles y en todas las áreas de trabajo, sin importar donde se localicen.

1. **Explique qué significa ser gerente.**

Ser gerente significa tener un puesto dentro de una organización el cual implica gran cantidad de retos y a su vez recompensas.

Generalmente el empleo de un gerente puede considerarse duro y hasta, a veces, ingrato. Como gerente tendrá que afrontar retos como:

- Trabajar arduamente.

- Quizá tener labores más de oficinista que gerenciales.

- Tener que lidiar con distintas personalidades.

- Con frecuencia tener que trabajar con recursos limitados.

- En situaciones tener que motivar a los empleados en situaciones caóticas e inciertas.

- Combinar conocimientos, habilidades, ambiciones y experiencias de un grupo.

- El éxito depende del desempeño laboral de otros.

Sin embargo, también se pueden esperar recompensas como:

- Crear un ambiente laboral en el que los miembros de la organización pueden trabajar a su máxima capacidad.

- Tener oportunidades de pensar creativamente y utilizar su imaginación.

- Ayudar a otros a encontrar sentido y satisfacción en su trabajo.

- Apoyar, dirigir y cuidar a otros.

- Trabajar con varias personas.

- Recibir reconocimiento y estatus en la organización y en la comunidad.

- Influir en los resultados de la empresa.

- Recibir remuneración adecuada en forma de salario, bonos o acciones.

- Los buenos gerentes son necesarios para las compañías.

**Subsistema directivo – Toma de decisiones**

1. **¿Qué entiende por decisión? ¿Cómo define el proceso de toma de decisiones? Explique las 8 etapas del proceso.**

Decidir equivale a hacer una elección, es decir, ante una determinada situación generalmente habrá una determinada cantidad de acciones a realizar, tomar una decisión implica, de acuerdo con un determinado criterio, elegir una de dichas acciones.

Sin embargo, esta es una versión limitada y simplista de lo que es un proceso de toma de decisiones. En este caso para tomar una decisión debemos seguir un proceso que consta de 8 etapas:

*- Identificación del problema:* Toda decisión inicia con un problema, por problema entendemos una discrepancia entre una situación existente y una deseada. Los gerentes deben saber no confundir los problemas con los síntomas de un problema. Además la identificación de problemas es algo subjetivo. Podemos resumir con que la identificación de los problemas es importante, pero no sencillo.

*- Identificación de los criterios de decisión:* Consiste en identificar cuáles son los criterios que harán que decantemos por una u otra alternativa ante un problema.

*- Ponderación de criterios:* Si los criterios de decisión no son igualmente relevantes para la toma de decisión, se deberá ponderar los mismos para identificar su importancia.

*- Desarrollo de alternativas:* En esta etapa el tomador de decisiones debe ser creativo. Se deberán listar las distintas alternativas disponibles para la toma de decisión. Vale aclarar que dichas alternativas solamente se listan, no se evalúan.

*- Análisis de alternativas:* Para ello utilizaremos los criterios identificados en la etapa 2. En base a eso estableceremos un puntaje para cada criterio y finalmente se multiplicara cada puntaje por la ponderación del criterio para obtener una puntuación global de la alternativa.

*- Selección de una alternativa:* Es la selección de la mejor alternativa o aquella con el total más elevado en la etapa 5.

*- Implementación de la alternativa:* Consiste en llevar la decisión a la acción al comunicarla a todos los afectados y al lograr que todos se comprometan con ella. Es posible que durante la implementación, los gerentes tengan que reevaluar el ambiente por si existe algún cambio. Esto último ocurre a menudo con las decisiones a largo plazo.

*- Evaluación de la efectividad de la acción:* Consiste en la evaluación del resultado de la decisión para ver si se resolvió el problema. Si la evaluación muestra que el problema aún existe, entonces el gerente necesitará evaluar que salió mal.

1. **Describa los conceptos de la racionalidad acotada, solución satisfactoria e intensificación del compromiso.**

*- Racionalidad acotada:* En este caso los gerentes que toman decisiones racionalmente están limitados (acotados) por su capacidad de procesar información. Es decir, ante un determinado problema no pueden analizar el total de las alternativas existentes, entonces, en lugar de maximizar, los gerentes satisfacen lo cual equivale a decir que aceptan soluciones “lo suficientemente buenas”. Son racionales dentro de los limites (cotas) de su capacidad para procesar información.

*- Solución satisfactoria:* Se refiere al hecho de que una solución puede no ser la óptima pero si puede ser satisfactoria a fines de la solución del problema en cuestión.

*- Intensificación del compromiso:* Muchas veces la toma de decisiones se ve afectada por la cultura de la empresa, las políticas internas, consideraciones de poder y un fenómeno llamado intensificación del compromiso, la cual es un aumento en el compromiso con una decisión anterior, la cual no necesariamente ha sido buena. Muchas veces se toman este tipo de decisiones por el hecho de no admitir que la decisión original fue un error.

1. **¿Qué es la intuición y que efecto tiene en la toma de decisiones?**

La intuición se basa en la experiencia, las sensaciones y las opiniones acumuladas que pueda tener quien toma la decisión. Se han identificado cinco aspectos diferentes que se involucran con la intuición:

- Experiencia.

- Valores o ética.

- Procesamiento mental subconsciente.

- Impresiones.

- Cognoscitivas, relacionadas al conocimiento y capacitación.

Muchas veces los gerentes complementan la toma racional o limitada con su apreciación intuitiva sobre el caso en particular.

1. **Compare las tres condiciones de la toma de decisiones.**

*Certidumbre:* Es la situación ideal para la toma de decisiones. En esta situación se conoce el resultado de cada alternativa.

*- Riesgo:* En estos casos el tomador de decisiones puede estimar la probabilidad de ciertos resultados. Generalmente estas decisiones se apoyan con datos históricos sobre los efectos de decisiones similares en el pasado.

*- Incertidumbre:* En estas condiciones no se cuenta con información sobre los resultados, ni siquiera probabilística. En estos casos la toma de decisiones estará orientada por una cantidad limitada de información y por la orientación psicológica de quien toma la decisión.

1. **Explique los métodos de decisión: maximax, maximin y minimax.**

*- Maximax:* En este caso se opta por maximizar el rendimiento máximo posible. Es decir, de todas las alternativas seleccionara la estrategia con la más alta expectativa de rendimiento máximo (maximizar los máximos).

*- Maximin:* En este caso se opta por maximizar el rendimiento mínimo posible. Es decir, de todas las alternativas se seleccionara la estrategia con la más alta expectativa de rendimiento mínimo (maximizar los mínimos).

*- Minimax:* En este caso se opta por reducir al mínimo los resultados inevitables. En este caso los gerentes aceptan que una vez tomada la decisión no necesariamente se obtendrá el rendimiento más rentable. Para ello se restan de todos los rendimientos posibles de cada categoría el máximo posible para un evento dado y de ellos seleccionará el mínimo de los máximos.

**Subsistema directivo – Planificación – Administración estratégica.**

1. **Defina planificación.**

La planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades del trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) y con los medios (cómo).

1. **Distinga la planificación formal de la informal.**

La planificación informal es la que todos realizamos cuando planeamos cualquier aspecto de nuestra vida cotidiana como por ejemplo que vamos a hacer esta noche, que vamos a comer, a qué hora nos despertaremos, etc.

En la planificación formal se definen los objetivos específicos durante un periodo específico. Estos objetivos se planean por escrito y se comparten con los miembros de la organización para reducir la ambigüedad y crear una idea común de lo que debe hacerse.

1. **Describa los objetivos de la planeación.**

Los objetivos de la planeación son:

*- Proporcionar una dirección:* Logra que los empleados sepan lo que su organización o equipo de trabajo debe lograr. Sin planeación, los departamentos e individuos podrían trabajar en objetivos diferentes y evitar que la organización logre sus objetivos de eficacia.

*- Reducir la incertidumbre:* Aunque es imposible reducir completamente la incertidumbre la planeación posibilita que se pueda responder con eficacia a los distintos cambios del entorno.

*- Minimizar el desperdicio y la redundancia:* Cuando se coordinan las actividades laborales en torno a planes, las ineficiencias se vuelven obvias y pueden corregirse o eliminarse.

*- Establecer los estándares para controlar:* Sin planeación no habría objetivos contra los cuales contrastar si las acciones de la empresa van por el camino deseado.

1. **¿Cómo planean los gerentes? Defina metas, planes e indique las clases de metas de las organizaciones.**

La planificación se conoce frecuentemente como la función principal de la administración, ya que sienta las bases para que los gerentes puedan realizar todas sus otras actividades.

Durante este proceso los gerentes definen metas (objetivos) y planes.

*- Planes:* Son documentos que describen como se lograran los objetivos. Por lo general incluyen asignaciones de recursos, programas y otras acciones necesarias para cumplir con los objetivos.

*- Metas (objetivos):* Son los resultados o propósitos deseados. Estos guían las decisiones de la administración y forman los criterios contra los cuales se miden los resultados.

Los objetivos a su vez pueden clasificarse como financieros, los cuales se relacionan con el desempeño financiero de la organización, y estratégicos, que están relacionados con las demás áreas de desempeño de la organización.

Además encontraremos que en una organización podemos encontrar objetivos establecidos, los cuales están relacionados con lo que dice la organización que son sus objetivos o lo que quiere que las partes interesadas crean. Estos pueden encontrarse en los estatutos de la organización, en los informes anuales, en comunicados de relaciones públicas, etc.

A su vez también encontramos los objetivos reales que son los que la organización en realidad persigue.

1. **Describa los tipos de planes.**

Los planes se pueden definir de la siguiente manera:

*- Alcance:*

*- Estratégicos:* Son planes que se aplican a toda la organización y establecen sus objetivos generales.

*- Operacionales:* Son planes que abarcan un área operativa en particular de la organización.

*- Tiempo:*

*- Largo plazo:* El tiempo aquí varía de autor a autor, para nuestra bibliografía son aquellos que abarcan un periodo mayor a los tres años.

*- Corto plazo:* Son aquellos que abarcan un año o menos.

*- Especifidad:*

*- Específicos:* son planes claramente definidos, y no dan lugar a interpretaciones. Tienen objetivos definidos claramente, por lo que no hay ambigüedad y no existen malas interpretaciones.

*-* *Direccionales:* Son planes generales que exponen pautas generales. Proporcionan un enfoque, pero no limitan a los gerentes con objetivos específicos o líneas de acción.

*- Frecuencia de uso:*

*- Único:* Es un plan para una vez, satisface las necesidades de una única situación.

*- Permanentes:* Son planes que se utilizan varias veces y que proporcionan una guía para las actividades que se realizan repetidamente.

1. **Defina Administración estratégica.**

La administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de la organización. Es una importante tarea que involucra todas las funciones básicas de la administración como la planeación, organización, dirección y control. Las estrategias, a su vez, son los planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesaria hacer en el negocio. Uno de los términos utilizado en la administración estratégica es el modelo de negocio que se refiere a la manera en que la organización ganará dinero. Este modelo se enfoca en dos factores: si los clientes valorarán lo que produce la compañía y si la compañía puede ganar dinero produciéndolo.

1. **Explique la importancia de la Administración Estratégica.**

Básicamente, existen tres motivos por los cuales es importante la administración estratégica:

- La más significativa es que puede hacer la diferencia en que tan bien se desenvuelve la organización. Investigaciones han encontrado una relación generalmente positiva entre la administración estratégica y el desempeño.

- La segunda es que generalmente los gerentes generalmente enfrentan situaciones que cambian continuamente. Para lidiar con esta incertidumbre el proceso de administración estrategia puede analizar los factores relevantes y decidir qué acciones tomar.

- Por último, la administración estratégica es importante debido a que las organizaciones son diversas y complejas. Cada parte necesita trabajar en pos de lograr los objetivos de la organización. En este caso la administración cumple el rol de ayudar a enfocar los esfuerzos de los empleados en lo que es importante.

1. **Desarrolle brevemente las etapas de la Administración Estratégica.**

El proceso de la administración estratégica consta de seis pasos:

*- Identificar la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias:* Toda organización requiere una misión, una declaración de su propósito. Dicha declaración obliga a los gerentes a identificar que es lo que quiere la organización en el negocio.

*- Realizar un análisis externo:* El entorno externo es una restricción importante para las acciones del gerente. El análisis de este entorno es una etapa crítica del proceso de la administración estratégica. En este análisis se deben examinar tanto entornos generales como específicos para revisar las tendencias y cambios.

De esta etapa se desprenderán las oportunidades y amenazas que presenta el entorno.

*- Realizar un análisis interno:* Proporciona información sobre los recursos y capacidades específicas de una organización. Los recursos son los activos con los que cuenta para desarrollar, manufacturar y entregar los productos a sus clientes, pueden ser financieros, humanos, físicos e intangibles. Las capacidades son las aptitudes y habilidades para realizar las actividades necesarias de un negocio (como se realiza el trabajo).

De esta etapa se desprenderán las fortalezas y debilidades de la organización.

*- Formulación de estrategias:* Considerando las realidades del entorno y los recursos y capacidades de la organización disponibles se formulan las estrategias.

*- Implementación de las estrategias:* Una vez formuladas las estrategias es necesario implementarlas. Cabe destacar que sin importar que tan bien se hayan formulado las estrategias serán inútiles si no se implementan correctamente.

*- Formulación de resultados:* Ahora se evalúa que tan efectivas han sido las estrategias implementadas.

1. **¿Qué hacen los gerentes cuando realizan los análisis externo e interno?**

Cuando realizan un análisis externo los gerentes se centran en analizar las variables del entorno para identificar las posibles oportunidades y amenazas que presenta el mismo.

En cambio cuando realizan un análisis interno se centran en analizar las capacidades y los recursos de la organización para identificar fortalezas y debilidades.

1. **Explique las relaciones entre los niveles estratégicos (Corporativo, empresarial y funcional) de las organizaciones.**

Las estrategias corporativas se coindicen con los niveles altos de la organización y pueden ser estrategias de crecimiento (extender el número de mercados atendidos o los productos ofrecidos), estrategias de estabilidad (seguir haciendo lo que se venía haciendo por lo cual no se crece pero tampoco se decae) y estrategias de renovación (buscan detener la caída del desempeño).

Las estrategias empresariales, de negocio o competitivas se coinciden con los niveles medios. Estas estrategias se enfocan en analizar de que forma una organización va a competir en sus negocios.

Las estrategias funcionales se coinciden con los niveles bajos de la organización y son desarrolladas por estos para apoyar a las estrategias de competitividad de los niveles medios.

1. **Desarrolle el concepto de ventaja competitiva.**

Una ventaja competitiva es algo que separa a la organización de las demás, es su sello distintivo. Proviene de las habilidades clave de la organización, debido a que hacer algo que las demás no hacen o simplemente lo hace mejor.

1. **Explique el Modelo de las 5 fuerzas de Porter.**

El modelo de las 5 fuerzas de Porter dicta las reglas de la competencia en todas las industrias. Se basa en el análisis de distintos factores que bien pueden ser una amenaza o un poder:

*- Amenaza de nuevas entradas:* se refiere a que tan posible es que ingresen nuevos competidores al rubro de la organización.

*- Amenaza de sustitutos:* se refiere a que tan probable es que productos de otras industrias puedan ser sustituidos por productos de la nuestra.

*- Poder de negociación de los compradores:* se refiere a cuanto poder de negociación tienen los compradores (clientes)

*- Poder de negociación de los proveedores:* Se refiere a cuanto poder de negociación tienen los proveedores.

*- Rivalidad actual:* Se refiere a que tan intensa es la rivalidad entre los competidores de la industria actual.

1. **Describir las 3 estrategias competitivas genéricas.**

Las tres estrategias competitivas genéricas son:

*- Tener menores costos:* (Estrategia de liderazgo en costo) Se compite con base a los menores costos en su industria. Para ello la empresa debe ser muy eficiente, el gasto se mantiene al mínimo y se hace todo lo posible por reducir costos. Sin embargo, el producto debe ser al menos comparable en calidad con el de los competidores o mínimamente ser aceptables para los consumidores.

*- Tener productos únicos:* (Estrategia de diferenciación) En este caso la compañía ofrece productos únicos y que son altamente valorados por los consumidores. Ejemplos de esta estrategia son ofrecer productos de una calidad excepcional, un servicio extraordinario, un diseño innovador, capacidad tecnológica o una imagen de marca inusualmente positiva.

*- Estrategias mixtas:* (Estrategia de enfoque) En esta estrategia se opta por una de las dos estrategias anteriores solamente que se aplican a un determinado segmento o nicho del mercado.