

Sílabo

142081 - Diseño Organizacional y Estrategia

I. Información general

Nombre del Curso: Diseño Organizacional y Estrategia

Código del curso: 142081

Departamento Académico: Administración

Créditos: 4

Horas Teoría: 4

Horas Práctica: 0

Periodo Académico: 2023-01-PRE

Sección: A

Modalidad: Presencial

Idioma: Español

Docente: LUIS CAMILO ORTIGUEIRA SANCHEZ

Email docente: lc.ortigueiras@up.edu.pe

II. Introducción

El curso brinda la oportunidad al alumno de reconocer los elementos del diseño de la estructura en las organizaciones y relacionarlos con los factores del entorno. Así mismo, plantea propuestas para la solución de problemas gerenciales a partir del análisis del diseño de la estructura y de los enfoques estratégicos.

Los resultados de aprendizaje son:

- Realiza el análisis del entorno organizacional y de los recursos de la organización.
- Elabora diagnósticos de gestión de organizaciones.
- Diseña la estructura adecuada para las organizaciones de acuerdo con su situación interna y al entorno.
- Selecciona las mejores alternativas disponibles de su entorno, integrando criterios, para generar mayor calidad en sus proyectos.
- Propone alternativas de mejora en la gestión de las organizaciones.

Requisitos: 141038 Fundamentos de las Ciencias Empresariales o (Introducción a la Ingeniería y (Dinámica de Sistemas o Pensamiento Sistémico))

III. Logro de aprendizaje final del curso

Elaborar un diagnóstico de la gestión de una organización a partir del modelo de negocio y de su contexto situacional, la estructura y la estrategia, con la finalidad de establecer los lineamientos para la transformación y mejora de la organización. Para ello cumplirá con los siguientes criterios: Describir las características esenciales de las organizaciones, discutir los factores que dan forma a estas características, describir la evolución de diferentes diseños / tipos organizacionales, discutir cómo los gerentes pueden construir y cambiar organizaciones, describir cómo las diferentes formas organizacionales impactan al individuo dentro de las organizaciones, transformar la organización para adaptarla a un entorno VUCA, comprender los mecanismos que se encuentran detrás de las principales maniobras de las empresas.

IV. Unidades de aprendizaje

Unidad de Aprendizaje 1: Empresa, sociedad y generación de valor

Logro de Aprendizaje / propósito de la unidad:

Al terminar la primera unidad el estudiante habrá determinado cuáles son los componentes del entorno empresarial y su impacto en el desempeño de la empresa. Criterios: Identifica los grupos de interés (stakeholders), Explica las interacciones entre la empresa y cada uno de los grupos de interés, Evalúa el impacto de los grupos de interés en el desempeño de la empresa estudiada.

Contenidos:

- Introducción - ¿Qué es gerenciar?
- Modelo: Empresa como sistema - Análisis de stakeholders
- Modelo de negocio vs modelo de gestión
- Modelo de Generación de valor - Conflicto de intereses

Unidad de Aprendizaje 2: Diseño de Estructuras Organizativas

Logro de Aprendizaje / propósito de la unidad:

Al terminar la segunda unidad el estudiante planteará una alternativa de diseño organizacional a partir de la descripción del actual funcionamiento interno de la organización. Criterios: Identifica las partes de la organización, los mecanismos de coordinación entre ellas, el sistema de flujos de información, procesos y parámetros de diseño, Evalúa el diseño organizacional actual e identifica puntos de mejora, Propone un nuevo diseño organizacional que supere las limitaciones descubiertas.

Contenidos:

- Tecnología.determinismo vs elección
- el sistema sociotécnico de Tavistock
- complementariedad vs sustitución
- clasificaciones (Woodward, Perrow y Thomson)
- Diseño de estructuras organizativas
- La sociedad de organizaciones
- el entorno
- las megas tendencias
- Los tipos de configuraciones estructurales: burocráticas y orgánicas
- Diseño: Ciclos de vida de la organización y aporte de valor
- Diseño organizativo: requerimientos e implicancias
- Diseño de la estructura base: las partes, los mecanismos, los flujos
- Diseño de la estructura de gestión: elementos e interacción
- Diseño de la estructura de situaciones: las contingencias, Los parámetros de diseño, Las fuerzas que actúan en las organizaciones
- Cultura organizacional: denominación, importancia, atributos, modelo de Schein, origen, socialización, cultura de gestión vs ciencia social
- Modelos genéricos de estructuras organizativas
- Nuevos modelos estructurales: hueca, modular, virtual, colaborativa, ágil, holocrática.

Unidad de Aprendizaje 3: Estrategia empresarial

Logro de Aprendizaje / propósito de la unidad:

Al terminar la tercera unidad el estudiante describirá el proceso estratégico a partir de la dinámica competitiva del sector en el que actúa y de las capacidades internas la empresa. Criterios: Analiza el sector en el que actúa la empresa, Evalúa las capacidades y recursos con los que cuenta la empresa, Identifica fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Define la ventaja competitiva de la

empresa, a partir del análisis VRIO, Define la estrategia competitiva de la empresa, Propone iniciativas estratégicas alineadas con los objetivos de la organización, Formula una propuesta de estrategia de crecimiento para la empresa.

Contenidos:

- Toma de decisiones en el contexto de la labor del directivo
- El proceso estratégico y la adaptación organizativa
- Toma de decisiones en el contexto de la labor del directivo
- Relación entre estrategia y estructura
- Revisión del proceso de análisis estratégico y sus elementos: misión, visión, objetivos y estrategias y del análisis externo e interno de la empresa
- Cadena de Valor. Orquestación estratégica
- Análisis de la ventaja competitiva.
- Análisis de los recursos y capacidades.
- Naturaleza y fuentes de la ventaja competitiva
- Formulación de estrategias: Tipología de estrategias, Implantación de estrategias: innovación y cambio, mapas estratégicos e indicadores de control.

V. Estrategias Didácticas

VI. Sistemas de evaluación

Consideraciones para las evaluaciones

Todas las calificaciones son individuales al 100% salvo indicación en ejercicios aplicativos

Nombre evaluación	%	Fecha	Criterios	Comentarios
1. Nota de trabajo	50			
1.1. Práctica calificada	40		<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de los temas • Capacidad de comunicación escrita de las ideas • Capacidad para argumentar respuestas 	Individual 100%
1.2. Ejercicios aplicativos	60		Participación activa en las actividades encomendadas, en su resolución y discusión	100% individual a partir de intervenciones significativas en el aula
2. Examen Parcial	20		<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de los temas • Capacidad de comunicación escrita de las ideas • Capacidad para argumentar respuestas 	Individual 100%
3. Examen Final de todo el curso	30		<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de los temas • Capacidad de comunicación escrita de las ideas 	100% Individual



			• Capacidad para argumentar respuestas	
--	--	--	--	--

VII. Cronograma referencial de actividades

Unidades de aprendizaje	Contenidos y actividades a realizar	Recursos y materiales	Evaluaciones
Semana 1: del 20/03/2023 al 25/03/2023			
	<ul style="list-style-type: none"> • Contenido <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué hacen los gerentes? El Management 3D • Empresa como sistema • Análisis de stakeholders • Modelo de Negocio vs modelo de gestión • Modelo de generación de valor - conflicto de intereses, • La Organización: tipos y características • Actividades a realizar <ul style="list-style-type: none"> • Exposición del profesor • Discusión grupal 		
Semana 2: del 27/03/2023 al 01/04/2023			
	<ul style="list-style-type: none"> • Contenido <ul style="list-style-type: none"> • Estructura de las organizaciones <ul style="list-style-type: none"> • Introducción • Diseñar organizaciones • Modelar organizaciones • Consideraciones clásicas • Diseño de la Base <ul style="list-style-type: none"> • Las partes básicas • Los mecanismos de coordinación • Actividades a realizar <ul style="list-style-type: none"> • Video "Paradigmas" • Exposición del profesor • Discusión grupal 		
Semana 3 con feriados el jueves 06, viernes 07 y sábado 08: del 03/04/2023 al 08/04/2023			
	<ul style="list-style-type: none"> • Contenido 		

Unidades de aprendizaje	Contenidos y actividades a realizar	Recursos y materiales	Evaluaciones
	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de la Base <ul style="list-style-type: none"> Los sistemas de los flujos Diseño de la Gestión: <ul style="list-style-type: none"> Los parámetros de gestión Actividades a realizar <ul style="list-style-type: none"> Discusión grupal Exposición del profesor 		
Semana 4: del 10/04/2023 al 15/04/2023			
	<ul style="list-style-type: none"> Contenido <ul style="list-style-type: none"> Diseño de la Gestión: <ul style="list-style-type: none"> Los parámetros de gestión Diseño de Situaciones <ul style="list-style-type: none"> Las fuerzas en las organizaciones Actividades a realizar <ul style="list-style-type: none"> Práctica calificada 1 		<ul style="list-style-type: none"> Práctica calificada
Semana 5: del 17/04/2023 al 22/04/2023			
	<ul style="list-style-type: none"> Contenido <ul style="list-style-type: none"> Las estructuras prototípicas: <ul style="list-style-type: none"> Configuración Maquinal Las estructuras prototípicas: <ul style="list-style-type: none"> Configuración Divisional Actividades a realizar <ul style="list-style-type: none"> Exposición del profesor Discusión grupal 		
Semana 6: del 24/04/2023 al 29/04/2023			
	<ul style="list-style-type: none"> Contenido <ul style="list-style-type: none"> Las estructuras prototípicas: <ul style="list-style-type: none"> Configuración Profesional Configuración Empresarial Configuración Política Configuración Misionera Configuración Innovadora Configuración en red 		<ul style="list-style-type: none"> Práctica calificada

Unidades de aprendizaje	Contenidos y actividades a realizar	Recursos y materiales	Evaluaciones
	<ul style="list-style-type: none"> Configuración virtual Actividades a realizar <ul style="list-style-type: none"> Exposición del profesor Discusión grupal Práctica calificada #2 		
Semana 7: del 01/05/2023 al 06/05/2023			
	<ul style="list-style-type: none"> Contenido <ul style="list-style-type: none"> Cultura organizacional Tecnología Actividades a realizar <ul style="list-style-type: none"> Exposición del profesor Discusión grupal 		
Semana 8 de exámenes parciales: del 08/05/2023 al 13/05/2023			
	Comprende todo lo visto en clase y trabajos realizados		<ul style="list-style-type: none"> Examen Parcial
Semana 9: del 15/05/2023 al 20/05/2023			
	<ul style="list-style-type: none"> Contenido <ul style="list-style-type: none"> Introducción general. <ul style="list-style-type: none"> Enlace entre Estructura y Estrategia Competitividad-Estrategia Visión-misión-objetivos Modelo de plan estratégico Competitividad Análisis externo de la empresa <ul style="list-style-type: none"> Análisis del medio externo Análisis del sector Actividades a realizar <ul style="list-style-type: none"> Exposición del profesor Discusión grupal 		
Semana 10: del 22/05/2023 al 27/05/2023			

Unidades de aprendizaje	Contenidos y actividades a realizar	Recursos y materiales	Evaluaciones
	<ul style="list-style-type: none"> • Contenido <ul style="list-style-type: none"> • Análisis externo de la empresa <ul style="list-style-type: none"> • Cadena de valor del sector • Matriz de análisis • Análisis interno de la empresa <ul style="list-style-type: none"> • Orquestación estratégica • Cadena de valor de la empresa • Factores de éxito. F. O. D. A. • Actividades a realizar <ul style="list-style-type: none"> • Exposición del profesor • Discusión grupal 		
Semana 11: del 29/05/2023 al 03/06/2023			
	<ul style="list-style-type: none"> • Contenido <ul style="list-style-type: none"> • Análisis estratégico <ul style="list-style-type: none"> • Niveles de estrategia • Estrategias competitivas genéricas <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo en costos • Diferenciación • Enfoque • Actividades a realizar <ul style="list-style-type: none"> • Exposición del profesor • Discusión grupal • PRÁCTICA CALIFICADA #3 		<ul style="list-style-type: none"> • Práctica calificada
Semana 12: del 05/06/2023 al 10/06/2023			
	<ul style="list-style-type: none"> • Contenido <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias por unidades de negocio. • Estrategias funcionales. • Estrategias de crecimiento y Ciclo de vida de las empresas: <ul style="list-style-type: none"> • Penetración • Desarrollo de producto • Desarrollo de mercado • Estrategias de crecimiento: 		

Unidades de aprendizaje	Contenidos y actividades a realizar	Recursos y materiales	Evaluaciones
	<ul style="list-style-type: none"> Diversificación: Integración vertical Actividades a realizar Exposición del profesor Discusión grupal 		
Semana 13: del 12/06/2023 al 17/06/2023			
	<ul style="list-style-type: none"> Contenido Diversificación horizontal Diversificación concéntrica Diversificación conglomerados Actividades a realizar Exposición del profesor Discusión grupal 	por	
Semana 14: del 19/06/2023 al 24/06/2023			
	Contenido <ul style="list-style-type: none"> Matrices estratégicas: Matriz A-PM - BCG - ADL La estrategia y los procesos <ul style="list-style-type: none"> Integración de actividades El Balance Scorecard BSC Actividades a realizar Exposición del profesor Discusión grupal PRÁCTICA CALIFICADA #4 		<ul style="list-style-type: none"> Práctica calificada
Semana 15 con feriado jueves 29: del 26/06/2023 al 01/07/2023			
	<ul style="list-style-type: none"> Contenido El mapa estratégico Tabla de objetivos, medidas, metas e iniciativas. Alineamiento estratégico Actividades a realizar Exposición del profesor Discusión grupal 		

Unidades de aprendizaje	Contenidos y actividades a realizar	Recursos y materiales	Evaluaciones
Semana 16 de exámenes finales: del 03/07/2023 al 08/07/2023			

VIII. Indicaciones para el desarrollo del curso

Ninguna de las actividades evaluadas podrá compensarse por ningún tipo de prueba posterior. No se desarrollarán pruebas adicionales ni compensatorias.

IX. Referencias bibliográficas

Obligatoria

- J.E. Navas López & L.A. Guerras Martín (2016). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. : Civitas.
- Daft, R. (2005). *Teoría y diseño organizacional*, 8. edición. México: Thomson Editores.
- Daft, Richard L. (2019). *Teoría y Diseño organizacional. Edición 12.* : Pearson.
- David A. Buchanan & Andrzej A. Huczynski (2019). *Organizational Behaviour 10 Edition*. : Pearson.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*, 11. edición. México: Pearson Educación.
- Frances, A. (2010). *Estrategia y planes para la empresa*. México: Pearson Educación.
- Gordon, P.y Morales, J.J. (2010). *El pacto infame. Estudios sobre la corrupción en Perú.*. Chicago IL: Planeta.
- Grant, R. (2006). *Dirección estratégica:conceptos, técnicas y aplicaciones*, 5. edición. Madrid: Editorial Civitas S.A.
- Hamel, G. & Breen, B. (2008). *El futuro de la administración*. Bogotá: Editorial Norma.
- Henry Mintzberg (2023). *Understanding Organizations...Finally!: Structure in Sevens*. : Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Jones, Gareth R. (2013). *Teoría organizacional. Edición 7.* : Pearson.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2005). *Mapas Estratégicos*. United States of America: HBR Press.
- L.A. Guerras Martín & J.E. Navas López (2022). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. 6 edición. : Civitas.
- Luis Ángel Guerras Martín & José Emilio Navas López (2020). *Casos de Dirección Estratégica de la Empresa*. 6 edición: ISBN: (978-84-1308-975-1).
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H. (1995). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Peters, T. (1993). *Reinventando la Excelencia: el management liberador*. Barcelona: Ediciones B.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Editorial Deusto.

Richard L. Daft (2019). *Teoría y Diseño Organizacional 12 Edición*. : Cengage.

Recomendada

Goldratt, E. (2009). *La decisión Cómo elegir la mejor opción*. Buenos Aires: Granica.

Ostroff, F. (1999). *La organización horizontal*. México: Oxford University Press.