ISTRED
INSTITUTO SUPERIOR TÉCNICO REY DAVID

PERIODO I - 2024 - 2025

GUÍA DEL APRENDIZAJE DEL ESTUDIANTE

ADMINISTRACIÓN ORGANIZACIONAL

ING. ALEJANDRO PONCES MARISCAL
CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA
2DO. SEMESTRE

Contenido

I. DATOS GENERALES DE LA ASIGNATURA 6

Información General 6

Requisitos 6

Introducción de la Asignatura 7

I. DATOS GENERALES DE LA UNIDAD 8

Información General 8

Resultado de Aprendizaje de Unidad 8

Metodología 8

DESARROLLO 9

Unidad 1: Delimitación del campo del gerente 9

Tema 1: Fundamentos esenciales de la administración organizacional 9

Análisis Organizacional 9

Tipos de Análisis Organizacional 10

ACTIVIDADES PRÁCTICAS 19

FORO DE DEBATE 20

PRÁCTICA INVESTIGATIVA 20

PRÁCTICA TEST 21

Tema 2: Perspectivas Estratégicas en la Administración Organizacional 22

Habilidades Gerenciales 22

El Cambio y el Futuro de la Administración 23

El Ambiente Externo y el Macroambiente 26

El Ambiente Competitivo y el Análisis Ambiental 29

Toma de Decisiones Gerencial 33
ACTIVIDADES PRACTICAS 36
FORO DE DEBATE 37
PRÁCTICA INVESTIGATIVA 37
PRÁCTICA TEST 38
II. DATOS GENERALES DE LA UNIDAD 2 39
Información General 39
Resultado de Aprendizaje de Unidad 39
Metodología 39
DESARROLLO 40
Unidad 2: Procesos del Sistema de Organización Administrativa (SOA) 40
Tema 1: Perspectivas Integradas en la Administración Organizacional 40
Análisis Organizacional 40
Tipos de Análisis Organizacional 41
Resultados del Análisis Organizacional 44
Diseño Organizacional 47
ACTIVIDADES PRÁCTICAS 51
FORO DE DEBATE 52
PRÁCTICA INVESTIGATIVA 52
PRÁCTICA TEST 53
Tema 2: Gestión Efectiva del Diseño Organizacional 54
Etapas para seguir para el Diseño Organizacional 54
Implantación del Diseño Organizacional 54

Requisitos para la Implantación 55
Etapas de la Implantación 55
ACTIVIDADES PRÁCTICAS 58
FORO DE DEBATE 59
PRÁCTICA INVESTIGATIVA 59
PRÁCTICA TEST 60
III. DATOS GENERALES DE LA UNIDAD 3 61
Información General 61
Resultado de Aprendizaje de Unidad 61
Metodología 61
DESARROLLO 62
El SOA y la Responsabilidad por la Función Pública 62
Tipos de Responsabilidad por la Función Pública 65
ACTIVIDADES PRÁCTICAS 66
FORO DE DEBATE 67
PRÁCTICA INVESTIGATIVA 67
PRÁCTICA TEST 68
Tema 2: Gestión Integral del Sistema de Administración Organizacional 69
Responsabilidades por la Función Pública en el Funcionamiento del SOA 69
Rol Estratégico del Sistema de Administración Organizacional 71
ACTIVIDADES PRÁCTICAS 72
FORO DE DEBATE 73
PRÁCTICA INVESTIGATIVA 73

PRÁCTICA TEST 74

IV. DATOS GENERALES DE LA UNIDAD 4 75

Información General 75

Resultado de Aprendizaje de Unidad 75

Metodología 75

DESARROLLO 76

Los 4 Aspectos Específicos que se Refieren a la Organización 76

Análisis Detallado de los 4 Aspectos Clave 80

ACTIVIDADES PRÁCTICAS 84

FORO DE DEBATE 85

PRÁCTICA INVESTIGATIVA 85

PRÁCTICA TEST 86

Tema 2: Fundamentos y Estrategias en Diseño Organizacional y Tipología de Sistemas Organizativos 87

Diseño de la Organización 87

Tipos de Sistemas de Organización 88

ACTIVIDADES PRÁCTICAS 91

FORO DE DEBATE 92

PRACTICA INVESTIGATIVA 92

PRÁCTICA TEST 93

V. Bibliografía 94

Bibliografía básica 94

BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA 94

Anexo 1: Modelo de Foro..... 95

Anexo 2: Esquema de Ensayo..... 96

Anexo 3: Esquema de Taller/Investigación 97

Anexo 4: Rúbrica de Foro 98

Anexo 5: Rubrica de Ensayo 99

Anexo 6: Rúbrica de Taller/Investigación 100

I. DATOS GENERALES DE LA ASIGNATURA

Información General

1.1.	Asignatura	Administración Organizacional					
1.2.	Carrera	Contabilidad y Administración Tributaria					
1.3.	Código de asignatura	CAT22211					
1.4.	Créditos	1,1					
1.5.	Nivel	Segundo					
1.6.	Detalle de horas	ACD	24	AA	21	APE	12

Requisitos

Prerrequisitos		Correquisitos	
Asignatura	**Código**	**Asignatura**	**Código**
N/A	N/A	N/A	N/A

Descripción de la asignatura.

La asignatura "Administración Organizacional" es una disciplina teórico-práctica que se enfoca en cómo los estudiantes se organizan y gestionan dentro de una empresa. Esta asignatura introduce los fundamentos de la administración enmarcados en la toma de decisiones desde una perspectiva gerencial, así como la división del trabajo y el entorno organizacional.

Objetivos de la asignatura:

Objetivo general

Identificar el sistema de organización empresarial aplicando técnicas y normativas empresariales mediante la planificación, organización, dirección y control en los distintos campos.

Objetivos específicos

Aplicar con racionalidad los recursos humanos mediante el estudio de trabajo, considerando la medición y métodos de trabajo.

Desarrollar una cultura organizacional eficiente basada en principios de racionalidad, normatividad, orden y productividad para la innovación permanente.

Establecer los elementos básicos de la administración considerando las relaciones entre producción, costo, productividad, eficiencia, utilidad y rentabilidad.

Analizar los recursos humanos con criterio de racionalidad mediante el sistema organizacional y conocer los tipos de sistemas organizacionales aplicando métodos de trabajo.

Introducción de la Asignatura

Esta asignatura es fundamental en la formación de profesionales competentes, capacitados para gestionar eficazmente los recursos organizacionales en el entorno empresarial contemporáneo.

La Administración Organizacional es una disciplina teórico-práctica que examina cómo se organiza y gestiona una empresa. El objetivo principal de esta asignatura es introducir a los estudiantes en los fundamentos de la administración, centrándose en la toma de decisiones desde una perspectiva gerencial. Además, se enfoca en la división del trabajo y en el entorno cambiante en el que operan las organizaciones, vinculando la teoría con la práctica para desarrollar habilidades y destrezas que promuevan un aprendizaje significativo.

Durante este curso, se explorará la aplicación de técnicas y normativas empresariales mediante la planificación, organización, dirección y control en los diversos campos de la administración. El propósito es formar profesionales en Contabilidad y Administración Tributaria con la capacidad de gestionar recursos humanos y financieros de manera eficiente, contribuyendo al buen manejo de una empresa.

Los resultados de aprendizaje esperados incluyen la capacidad de aplicar racionalmente los recursos humanos, desarrollar una cultura organizacional eficiente, establecer los elementos básicos de la administración y analizar los recursos humanos con criterio de racionalidad. Estas competencias son esenciales para cualquier profesional en este campo, ya que una comprensión clara de la información financiera y su correcta aplicación es crucial para la sostenibilidad y éxito de cualquier organización.

La metodología de enseñanza de esta asignatura se basa en la aplicación de métodos activos, técnicas de trabajo en grupo y ejemplos prácticos. A lo largo de las unidades temáticas, se emplearán diversos recursos didácticos, incluyendo materiales audiovisuales y aplicaciones de gamificación, con el fin de fomentar un aprendizaje interactivo y la colaboración entre los estudiantes.

I. DATOS GENERALES DE LA UNIDAD

Información General

1.1.	Nivel	Primero					
1.2.	Nombre Unidad	Delimitación del campo del gerente					
1.3.	Tema 1 – Unidad	Fundamentos esenciales de la administración organizacional					
1.4.	Tema 2 – Unidad	Perspectivas Estratégicas en la Administración Organizacional					
1.5.	Unidad organizacional	Unidad Profesional					
1.6.	Unidad	1					
1.7.	Total, Horas Unidad	14,25					
1.8.	Detalle de horas Unidad	ACD	6	AA	5,25	APE	2

Resultado de Aprendizaje de Unidad

En esta unidad, los estudiantes aprenderán a desarrollar una cultura organizacional eficiente basada en principios de racionalidad, normatividad, orden, productividad para la innovación permanente de la empresa.

Metodología

La metodología adoptada se centra en un enfoque activo y colaborativo, estructurando las clases alrededor de temas específicos, asignaciones de lectura, estudio de casos, proyectos prácticos y debates en el aula. Los estudiantes participan activamente en trabajos en grupo y mantienen diarios de reflexión. Se fomenta la participación en debates y sesiones de preguntas y respuestas, además de proporcionar recursos en línea para una comprensión más profunda. La evaluación se lleva a cabo a través de pruebas, proyectos y una evaluación final, con un constante proceso de retroalimentación para orientar el aprendizaje. En última instancia, esta metodología tiene como objetivo que los estudiantes no solo comprendan los conceptos fundamentales, sino que también puedan aplicar eficazmente las metodologías en las teorías de sistemas en contextos prácticos.

DESARROLLO

Unidad 1: Delimitación del campo del gerente

Tema 1: Fundamentos esenciales de la administración organizacional

- Análisis organizacional
- Tipos de Análisis Organizacional
- Resultados del Análisis Organizacional
- Diseño Organizacional

Objetivo: Desarrollar una comprensión integral de los procesos del Sistema de Organización Administrativa (SOA), incorporando habilidades blandas para preparar a los estudiantes en la administración organizacional y en habilidades interpersonales y de comunicación.

Análisis Organizacional

El análisis organizacional es el proceso sistemático de evaluar y revisar la estructura, las operaciones y el desempeño de una organización con el objetivo de identificar áreas de mejora y optimizar la eficiencia y efectividad de sus procesos. Este proceso permite a los gerentes comprender cómo interactúan los diferentes componentes de la organización y cómo pueden mejorarse para alcanzar los objetivos estratégicos. A través del análisis organizacional, se obtienen datos concretos que facilitan la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias para mejorar el rendimiento organizacional (Robbins & Coulter, 2020; Daft, 2018; Jones & George, 2021).

Importancia en la Administración:

El análisis organizacional es crucial en la administración ya que proporciona una comprensión profunda del funcionamiento interno de la organización. Permite identificar ineficiencias y problemas operativos, lo cual es fundamental para desarrollar estrategias efectivas de mejora continua. Además, facilita la toma de decisiones basada en datos concretos, lo que incrementa la precisión y efectividad de las decisiones gerenciales. Este análisis también ayuda a optimizar los recursos y procesos, mejorando así el rendimiento general de la organización. En última instancia, el análisis organizacional contribuye a la sostenibilidad y competitividad de la organización en un entorno empresarial dinámico y cambiante (Mintzberg, 1979; Griffin, 2022; Koontz & Weihrich, 2010).

Elementos Propios del Análisis Organizacional:

Para realizar un análisis organizacional efectivo, se utilizan tanto métodos cualitativos como cuantitativos. Los métodos cualitativos incluyen entrevistas, grupos focales y observación directa, que permiten obtener información detallada sobre las percepciones y experiencias de los empleados dentro de la organización. Estos métodos son útiles para entender aspectos subjetivos y contextuales que afectan el desempeño organizacional. Por otro lado, los métodos cuantitativos utilizan datos numéricos y estadísticas para analizar el rendimiento y la eficiencia de la organización. Ejemplos de estos métodos incluyen encuestas, análisis de datos financieros y métricas de desempeño, que proporcionan una visión objetiva y medible de las áreas que necesitan mejoras (Daft, 2018; Robbins & Coulter, 2020; Jones & George, 2021).

Ejemplos de Aplicación:

Un ejemplo de la aplicación del análisis organizacional es el caso de una empresa tecnológica que utiliza este proceso para identificar cuellos de botella en sus procesos de desarrollo de software. Mediante entrevistas y análisis de datos, la empresa puede descubrir áreas donde se pierde tiempo y recursos, permitiéndole implementar mejoras que optimicen su ciclo de producción y aumenten su eficiencia. Otro ejemplo es una institución educativa que realiza un análisis organizacional para evaluar la eficacia de sus métodos de enseñanza. A través de encuestas y observaciones, la institución puede identificar prácticas que no están funcionando bien y desarrollar estrategias para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes (Mintzberg, 1979).

Habilidades Blandas Relacionadas:

El análisis organizacional requiere de varias habilidades blandas para ser efectivo. El pensamiento crítico es fundamental para evaluar y analizar información de manera objetiva, permitiendo identificar problemas y oportunidades de mejora. La resolución de problemas es otra habilidad esencial, ya que permite a los gerentes desarrollar soluciones prácticas y efectivas para los desafíos identificados durante el análisis. Además, la gestión del tiempo es crucial para planificar y coordinar las actividades de análisis, asegurando que se realicen de manera eficiente y dentro de los plazos establecidos. Finalmente, la adaptabilidad es importante para ajustarse a los cambios y nuevas realidades que pueden surgir a partir de los resultados del análisis organizacional (Robbins & Coulter, 2020; Daft, 2018; Jones & George, 2021).2.

Tipos de Análisis Organizacional

El análisis organizacional se descompone en varios tipos que permiten una revisión exhaustiva y detallada de diferentes aspectos de la organización. Estos tipos de análisis incluyen el análisis de estructura, análisis de procesos, análisis de recursos humanos y análisis financiero. Cada uno de estos enfoques proporciona una perspectiva única y necesaria para comprender y mejorar distintos componentes de la organización. Al integrar estos diferentes tipos de análisis, los gerentes pueden obtener una visión holística y detallada del funcionamiento organizacional y desarrollar estrategias efectivas para mejorar la eficiencia y el rendimiento (Robbins & Coulter, 2020; Daft, 2018; Jones & George, 2021).

- Análisis de Estructura: El análisis de estructura se centra en evaluar la jerarquía organizacional, la distribución de roles y responsabilidades y las relaciones de poder dentro de la organización. Este tipo de análisis es crucial para asegurar que la estructura organizacional apoye adecuadamente los objetivos estratégicos y operativos.
    - Objetivo: Optimizar la estructura jerárquica para mejorar la coordinación y la comunicación interna.
    - Métodos: Diagramas de estructura organizacional, entrevistas con empleados y análisis de descripciones de puestos.
    - Ejemplo: Una empresa manufacturera puede utilizar el análisis de estructura para rediseñar su cadena de mando, asegurando una mejor distribución de responsabilidades y mejorando la eficiencia operativa.
- Análisis de Procesos: El análisis de procesos revisa en detalle los procesos operativos para identificar ineficiencias y oportunidades de mejora. Se enfoca en cómo se llevan a cabo las tareas y actividades dentro de la organización y cómo pueden optimizarse para mejorar la eficiencia y efectividad.
    - Objetivo: Mejorar la eficiencia y la efectividad de los procesos operativos.
    - Métodos: Diagramas de flujo de procesos, mapeo de procesos y análisis de tiempo y movimiento.
    - Ejemplo: Un hospital puede realizar un análisis de procesos para reducir los tiempos de espera de los pacientes, identificar pasos redundantes y mejorar la atención médica.
- Análisis de Recursos Humanos: El análisis de recursos humanos evalúa el desempeño y las competencias de los empleados, así como las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos. Este tipo de análisis es esencial para asegurar que

la organización cuente con el personal adecuado y con las habilidades necesarias para cumplir con sus objetivos.

  - Objetivo: Asegurar que la organización cuente con el personal adecuado con las competencias necesarias.
  - Métodos: Evaluaciones de desempeño, encuestas de satisfacción de empleados y análisis de rotación de personal.
  - Ejemplo: Una empresa de servicios financieros puede utilizar el análisis de recursos humanos para identificar áreas de capacitación necesarias y desarrollar programas de desarrollo profesional para sus empleados.

- Análisis Financiero: El análisis financiero se enfoca en evaluar la salud financiera de la organización mediante el análisis de estados financieros y otros indicadores financieros. Este tipo de análisis es fundamental para asegurar la sostenibilidad financiera y la eficiencia en el uso de los recursos financieros.
  - Objetivo: Asegurar la sostenibilidad financiera y la eficiencia en el uso de los recursos financieros.
  - Métodos: Análisis de estados financieros, ratios financieros y auditorías internas.
  - Ejemplo: Una organización sin fines de lucro puede realizar un análisis financiero para evaluar su capacidad de financiamiento a largo plazo y planificar su presupuesto de manera más efectiva.

Importancia en la Administración:

La importancia de realizar diferentes tipos de análisis organizacional radica en su capacidad para proporcionar una visión detallada y específica de las diversas áreas de la organización. Cada tipo de análisis aborda aspectos cruciales del funcionamiento organizacional, desde la estructura y los procesos hasta los recursos humanos y las finanzas. Esta visión integral permite a los gerentes identificar problemas específicos y desarrollar soluciones dirigidas, mejorando así la eficiencia operativa, la efectividad y la competitividad de la organización (Mintzberg, 1979; Griffin, 2022; Koontz & Weihrich, 2010).

La realización de estos análisis también requiere y desarrolla varias habilidades blandas importantes. La gestión del tiempo es esencial para planificar y coordinar los diferentes análisis, asegurando que se realicen de manera eficiente y dentro de los plazos establecidos. La adaptabilidad es crucial para ajustarse a los cambios y nuevas realidades

que pueden surgir a partir de los resultados del análisis. El pensamiento crítico y la resolución de problemas son fundamentales para evaluar y analizar la información de manera objetiva, permitiendo identificar problemas y oportunidades de mejora, y desarrollar soluciones prácticas y efectivas (Robbins & Coulter, 2020; Daft, 2018; Jones & George, 2021).

Ejemplos de Aplicación:

- Análisis de Estructura: Una empresa manufacturera evalúa su estructura organizacional y decide redistribuir roles y responsabilidades para mejorar la cadena de mando y aumentar la eficiencia operativa.
- Análisis de Procesos: Un hospital revisa sus procesos operativos para reducir los tiempos de espera de los pacientes, eliminar pasos redundantes y mejorar la calidad de la atención médica.
- Análisis de Recursos Humanos: Una empresa de servicios financieros identifica áreas de capacitación necesarias y desarrolla programas de desarrollo profesional para mejorar las competencias de sus empleados.
- Análisis Financiero: Una organización sin fines de lucro evalúa su capacidad de financiamiento a largo plazo y planifica su presupuesto de manera más efectiva para asegurar la sostenibilidad financiera (Daft, 2018; Robbins & Coulter, 2020; Jones & George, 2021).

3. Resultados del Análisis Organizacional

Los resultados del análisis organizacional se refieren a las conclusiones obtenidas después de evaluar y revisar diferentes aspectos de la organización. Estas conclusiones incluyen la identificación de fortalezas y debilidades, oportunidades de mejora, y estrategias de innovación. Cada uno de estos resultados proporciona información valiosa que puede ser utilizada para desarrollar y mejorar la eficiencia operativa y estratégica de la organización (Robbins & Coulter, 2020; Daft, 2018; Jones & George, 2021).

Identificación de Fortalezas y Debilidades:

- Definición: La identificación de fortalezas y debilidades consiste en evaluar las áreas de la organización que funcionan bien y aquellas que necesitan mejoras. Este proceso implica un análisis detallado de los recursos, capacidades y procesos internos para determinar cuáles son los puntos fuertes que pueden ser explotados y cuáles son las debilidades que deben ser corregidas.

- Importancia: Este proceso es crucial para el desarrollo de estrategias efectivas que aprovechen las fortalezas de la organización mientras se abordan sus debilidades. Al identificar claramente estas áreas, los gerentes pueden priorizar sus esfuerzos y recursos en las iniciativas que tendrán el mayor impacto positivo (Mintzberg, 1979; Griffin, 2022; Koontz & Weihrich, 2010).
- Métodos: Los métodos comunes para identificar fortalezas y debilidades incluyen el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), encuestas de clima organizacional y entrevistas con empleados y directivos.
- Ejemplo: Una empresa de retail realiza un análisis FODA y descubre que su fortaleza principal es una cadena de suministro eficiente, mientras que una debilidad significativa es la baja moral de los empleados. A partir de esta información, la empresa puede desarrollar programas de motivación y mejora del ambiente laboral.

Oportunidades de Mejora:

- Definición: Las oportunidades de mejora se refieren a las áreas identificadas durante el análisis que pueden ser optimizadas para mejorar el rendimiento general de la organización. Esto incluye la implementación de cambios en procesos, estructuras, y políticas que aborden las debilidades identificadas y potencien las fortalezas.
- Importancia: Aprovechar las oportunidades de mejora es esencial para mantener la competitividad y adaptabilidad de la organización en un entorno empresarial dinámico. Permite a la organización innovar y crecer de manera sostenible (Robbins & Coulter, 2020; Jones & George, 2021; Daft, 2018).
- Métodos: Para desarrollar oportunidades de mejora, se utilizan planes de acción detallados, establecimiento de objetivos de mejora, y seguimiento del progreso. Estas herramientas aseguran que las mejoras se implementen de manera efectiva y se mantengan a lo largo del tiempo.
- Ejemplo: Un hospital identifica una oportunidad de mejora en la gestión de citas y decide implementar un sistema de gestión de citas en línea. Esta mejora reduce significativamente los tiempos de espera y aumenta la satisfacción de los pacientes.

Estrategias de Innovación:

- Definición: Las estrategias de innovación son planes y acciones implementados para introducir cambios y nuevas ideas que mejoren la eficiencia operativa y fomenten la innovación dentro de la organización. Estas estrategias pueden incluir la adopción

de nuevas tecnologías, la reingeniería de procesos, y el fomento de una cultura de innovación.

- Importancia: La innovación es fundamental para mantener la relevancia y competitividad de la organización. Permite adaptarse a cambios en el mercado, satisfacer nuevas demandas de los clientes y mejorar continuamente los productos y servicios ofrecidos (Jones & George, 2021; Koontz & Weihrich, 2010; Daft, 2018).
- Métodos: Los métodos para desarrollar estrategias de innovación incluyen talleres de innovación, grupos de trabajo interdisciplinarios y programas de incentivos para la innovación. Estas actividades fomentan la creatividad y el pensamiento innovador entre los empleados.
- Ejemplo: Una compañía de software implementa talleres de innovación y desarrolla nuevas funcionalidades basadas en las ideas generadas durante estos talleres. Esto no solo mejora sus productos, sino que también motiva a los empleados al involucrarlos directamente en el proceso de innovación.

Importancia en la Administración:

Los resultados del análisis organizacional son esenciales para el desarrollo y la mejora continua de la organización. Proporcionan una base sólida para la toma de decisiones informadas y estratégicas, permitiendo a los gerentes desarrollar planes y acciones que mejoren la eficiencia operativa, la efectividad y la competitividad de la organización. Además, ayudan a la organización a adaptarse y responder a los cambios en el entorno empresarial, fomentando una cultura de mejora continua e innovación (Robbins & Coulter, 2020; Daft, 2018; Jones & George, 2021).

La implementación de los resultados del análisis organizacional requiere de varias habilidades blandas importantes. El pensamiento crítico es fundamental para evaluar y analizar la información de manera objetiva, permitiendo identificar problemas y oportunidades de mejora. La resolución de problemas es esencial para desarrollar soluciones prácticas y efectivas para los desafíos identificados durante el análisis. Además, la gestión del tiempo es crucial para planificar y coordinar las actividades de mejora, asegurando que se realicen de manera eficiente y dentro de los plazos establecidos. La adaptabilidad también es importante para ajustarse a los cambios y nuevas realidades que pueden surgir a partir de los resultados del análisis organizacional (Robbins & Coulter, 2020; Daft, 2018; Jones & George, 2021).

Ejemplos de Aplicación:

- Identificación de Fortalezas y Debilidades: Una empresa de retail realiza un análisis FODA para ajustar su estrategia de mercado, identificando áreas clave para el crecimiento y la mejora.
- Oportunidades de Mejora: Un hospital identifica áreas de mejora en la gestión de citas y implementa un sistema de gestión de citas en línea, reduciendo significativamente los tiempos de espera y aumentando la satisfacción de los pacientes.
- Estrategias de Innovación: Una compañía de software implementa talleres de innovación para desarrollar nuevas funcionalidades basadas en las ideas generadas durante estos talleres, mejorando sus productos y motivando a los empleados al involucrarlos directamente en el proceso de innovación (Daft, 2018; Robbins & Coulter, 2020; Jones & George, 2021).

4. Diseño Organizacional

Definición:

El diseño organizacional es el proceso mediante el cual se estructura una organización para alinearla con sus objetivos estratégicos y operativos. Este proceso involucra la definición de la estructura jerárquica, la cultura organizacional, los roles y responsabilidades, y los procesos necesarios para alcanzar dichos objetivos. El objetivo principal del diseño organizacional es crear una estructura que facilite la comunicación, la coordinación y la eficiencia dentro de la organización, asegurando que todos los componentes trabajen de manera integrada y eficaz (Mintzberg, 1979; Daft, 2018).

Además, el diseño organizacional también se refiere a la configuración y disposición de las diferentes unidades y departamentos dentro de una organización, garantizando que las relaciones de poder y las líneas de comunicación estén claramente definidas para apoyar los objetivos estratégicos y operativos. Una estructura organizacional bien diseñada puede mejorar la eficiencia operativa, facilitar la implementación de estrategias y mejorar la moral y el rendimiento de los empleados (Robbins & Coulter, 2020).

Importancia en la Administración:

El diseño organizacional es crucial para el éxito de cualquier organización porque determina cómo se distribuyen los recursos, cómo se toman las decisiones y cómo se lleva a cabo la comunicación interna. Una estructura organizacional adecuada permite a la organización adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno empresarial y aprovechar nuevas oportunidades de mercado. Además, facilita la coordinación y la cooperación entre los

diferentes departamentos y unidades, lo que resulta en una mayor eficiencia y efectividad operativa (Jones & George, 2021; Koontz & Weihrich, 2010).

Componentes del Diseño Organizacional:

La estructura jerárquica define los niveles jerárquicos y las relaciones de reporte dentro de la organización, facilitando la supervisión y la coordinación de las actividades. La cultura organizacional comprende los valores, normas y comportamientos compartidos que definen cómo se trabaja dentro de la organización, lo cual es fundamental para mejorar la cohesión del equipo y aumentar la motivación de los empleados. Los roles y responsabilidades deben estar claramente definidos para asegurar que todos los empleados entiendan sus deberes y cómo contribuyen a los objetivos generales de la organización. Finalmente, los procesos deben ser definidos y estandarizados para mejorar la eficiencia y la calidad del trabajo (Griffin, 2022; Daft, 2018).

Modelos de Diseño Organizacional:

Las estructuras funcionales agrupan los puestos de trabajo en departamentos basados en funciones similares, como ventas, producción y finanzas. Esta estructura es eficiente para organizaciones con actividades bien definidas y repetitivas. Por ejemplo, una empresa de manufactura puede usar una estructura funcional para separar las funciones de producción, marketing y finanzas, optimizando la especialización y eficiencia en cada área. Las estructuras divisionales organizan la empresa en divisiones basadas en productos, servicios o mercados geográficos. Cada división opera como una unidad semi-autónoma con sus propios recursos y objetivos. Por ejemplo, una multinacional puede dividirse en unidades geográficas como América del Norte, Europa y Asia, permitiendo a cada división adaptar sus estrategias y operaciones a las necesidades locales. Las estructuras matriciales combinan estructuras funcionales y divisionales, donde los empleados tienen doble dependencia: funcional y de proyecto. Esta estructura es útil para organizaciones que manejan múltiples proyectos simultáneamente. Por ejemplo, una empresa de tecnología puede usar una estructura matricial para asignar empleados tanto a sus departamentos funcionales (como desarrollo de software) como a proyectos específicos (como el desarrollo de un nuevo producto). Las estructuras en red son modelos flexibles y descentralizados que utilizan equipos autónomos y tecnologías de comunicación para coordinar actividades. Esta estructura es adecuada para organizaciones que operan en entornos dinámicos y necesitan adaptarse rápidamente a los cambios. Por ejemplo, una empresa de consultoría puede utilizar una estructura en red para permitir a sus consultores trabajar de forma autónoma en diversos proyectos, coordinándose a través de plataformas digitales (Daft, 2018; Robbins & Coulter, 2020; Jones & George, 2021).

Implementación del Diseño Organizacional:

La implementación de un diseño organizacional efectivo requiere una planificación detallada, comunicación clara, capacitación adecuada y evaluación continua. La planificación implica desarrollar un plan detallado para la implementación del diseño organizacional, incluyendo cronogramas, recursos necesarios y pasos específicos a seguir. La comunicación es crucial para informar a todos los miembros de la organización sobre los cambios en la estructura y las implicaciones de estos cambios. Una comunicación clara y efectiva es esencial para asegurar la aceptación y el apoyo de los empleados. La capacitación proporciona la formación necesaria para que los empleados puedan adaptarse a sus nuevos roles y responsabilidades, minimizando la resistencia al cambio y asegurando una transición suave. Finalmente, la evaluación implica monitorear y evaluar el impacto de los cambios implementados, realizando ajustes según sea necesario para asegurar que la nueva estructura organizacional funcione de manera efectiva y eficiente (Robbins & Coulter, 2020; Daft, 2018; Jones & George, 2021).

La implementación de un diseño organizacional requiere y desarrolla varias habilidades blandas importantes. El pensamiento crítico es fundamental para evaluar y analizar la información de manera objetiva, permitiendo tomar decisiones informadas sobre el diseño organizacional. La resolución de problemas es esencial para identificar y abordar problemas estructurales y operativos dentro de la organización. La gestión del tiempo es crucial para planificar y coordinar las actividades de implementación de manera eficiente. Finalmente, la adaptabilidad es importante para ajustarse a los cambios y nuevas realidades que surgen a partir de la implementación del nuevo diseño organizacional (Robbins & Coulter, 2020; Daft, 2018; Jones & George, 2021).

Ejemplos de Aplicación:

Una empresa de servicios financieros puede utilizar una estructura funcional para agrupar a sus empleados en departamentos de contabilidad, inversiones y atención al cliente, optimizando la especialización y eficiencia en cada área. Una multinacional de alimentos se organiza en divisiones regionales para América del Norte, Europa y Asia, permitiendo a cada división adaptar sus productos y estrategias de marketing a los gustos y necesidades locales. Una empresa de tecnología puede usar una estructura matricial para asignar empleados tanto a sus departamentos funcionales de desarrollo de software como a proyectos específicos como el desarrollo de una nueva aplicación móvil. Finalmente, una empresa de consultoría puede utilizar una estructura en red para permitir a sus consultores trabajar de forma autónoma en diversos proyectos, coordinándose a través de plataformas digitales y reuniones virtuales (Daft, 2018; Robbins & Coulter, 2020; Jones & George, 2021).

ACTIVIDADES PRÁCTICAS

Tabla 1

Detalle de la Práctica

Practicas	Instrucciones	Duración de la Practica	Mecanismo de Evaluación
Foro de debate	Revisar Actividades Prácticas	0:30 mm	Por rúbricas
Práctica investiga: Taller/Ensayo/Investigación	Revisar Actividades Prácticas	3:30 h	Por rúbricas
Tutorías Prácticas	Revisar Actividades Prácticas	2:00 mm	Por participación en clase
Test evaluativo	Revisar Actividades Prácticas	0:30 mm	Formativa

Nota. Elaboración propia

Consideraciones Generales

1. Lee y revisa la Guía de Estudio
2. Observa el video de la clase magistral
3. Participa activamente en el FORO DEBATE
4. Revisa en el calendario el día y hora en que se realizará las actividades prácticas y la tutoría
5. Realizar la práctica propuesta por el docente
6. Revisa las Rúbricas acorde a la actividad prácticas
7. Toma los principales apuntes que vayas rescatando del texto
8. Reflexiona sobre los temas tratados en la clase
9. Sube el documento en formato PDF en la plataforma Moodle.
10. Revisa la calificación de tus actividades prácticas

FORO DE DEBATE

Tema: El acceso y almacenamiento de datos a través de Internet ha transformado la forma en que gestionamos la información.

- ✓ ¿Cuáles consideras que son los principales desafíos en seguridad y privacidad al utilizar almacenamiento en la nube, y qué medidas recomendarías para mitigarlos?

Instrucciones para Participar:

- Responde a una o más preguntas.
- Comenta las respuestas de otros participantes.
- Promueve un ambiente respetuoso y constructivo.

PRÁCTICA INVESTIGATIVA

Tema de Investigación: Investigar los principales riesgos de seguridad en la nube y analizar estrategias para mitigarlos, citando ejemplos de ataques o filtraciones de datos.

Consigna:

- El trabajo de investigación debe presentarse de manera estructurada y coherente para comunicar efectivamente los hallazgos y conclusiones.
- Asegúrese de que el estilo y formato del trabajo sigan las pautas de citación y presentación establecidas por la institución.
- Utilice un lenguaje claro y evite jergas o términos técnicos innecesarios.
- Revise y corrija la redacción y la gramática antes de la presentación final (ver anexo)

PRÁCTICA TEST

Antes de realizar el test, es importante considerar varios aspectos para aprovechar al máximo la experiencia.

Consideraciones para realizar el test

1. Lee y revisa el documento.
2. Observa el video de la clase magistral.
3. Revisa en el calendario el día y hora en que se debe de realizar el Test.
4. Realiza el Test 1 de la unidad considerando lo Siguiente:

- No cambiarte entre paginas durante la realización del Test
- Revisa que tu conexión a internet sea estable
- Recuerda que todo el contenido está inmerso dentro del documento base

5. Revisa tu puntuación, de inmediato al finalizar de la actividad.

Tema 2: Perspectivas Estratégicas en la Administración Organizacional

Objetivo: Analizar la delimitación del campo de acción del gerente y las perspectivas estratégicas en la administración organizacional, comprendiendo su impacto en la toma de decisiones y el logro de los objetivos empresariales.

Habilidades Gerenciales

Las habilidades gerenciales son las capacidades y competencias que un gerente necesita para desempeñar eficazmente sus funciones dentro de una organización. Estas habilidades son esenciales para la planificación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales. La combinación adecuada de habilidades técnicas, humanas y conceptuales permite a los gerentes desarrollar estrategias efectivas, tomar decisiones informadas y liderar sus equipos hacia el logro de los objetivos organizacionales (Robbins & Coulter, 2020).

Tipos de Habilidades Gerenciales:

Habilidades Técnicas:

Definición: Las habilidades técnicas se refieren a la capacidad de aplicar conocimientos y técnicas específicas de un campo determinado. Estas habilidades son esenciales en los niveles operativos de la gestión, donde los gerentes deben conocer los detalles técnicos de los procesos que supervisan.

Ejemplos Prácticos: Un gerente de producción debe conocer a fondo los procesos de fabricación y las maquinarias utilizadas en su planta. Un gerente de TI debe estar familiarizado con los sistemas de software y hardware que maneja su equipo.

Importancia: Las habilidades técnicas son cruciales para resolver problemas específicos y mejorar la eficiencia operativa. Los gerentes con habilidades técnicas fuertes pueden supervisar el trabajo de sus subordinados de manera más efectiva y garantizar que las operaciones se realicen sin contratiempos (Daft, 2018).

Habilidades Humanas:

Definición: Las habilidades humanas son la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto individualmente como en grupo. Estas habilidades incluyen la comunicación efectiva, la empatía, la capacidad de motivar y liderar a otros, y la resolución de conflictos.

Ejemplos Prácticos: Un gerente de ventas que puede motivar a su equipo a alcanzar las metas de ventas a través de incentivos y reconocimiento. Un gerente de recursos humanos que maneja disputas entre empleados de manera justa y equitativa.

Importancia: Las habilidades humanas son esenciales para crear un ambiente de trabajo positivo y productivo. Los gerentes con habilidades humanas fuertes pueden inspirar a sus equipos, fomentar la colaboración y mejorar la moral de los empleados, lo que resulta en un mejor desempeño organizacional (Griffin, 2022).

Habilidades Conceptuales:

Definición: Las habilidades conceptuales son la capacidad de pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. Estas habilidades permiten a los gerentes ver la organización como un todo y comprender cómo las diferentes partes están interrelacionadas.

Ejemplos Prácticos: Un gerente de alto nivel que puede desarrollar una estrategia a largo plazo para la expansión global de la empresa. Un gerente de proyectos que puede integrar diferentes departamentos para trabajar juntos en un proyecto complejo.

Importancia: Las habilidades conceptuales son cruciales para la toma de decisiones estratégicas y la planificación a largo plazo. Los gerentes con habilidades conceptuales fuertes pueden identificar oportunidades y amenazas, desarrollar estrategias innovadoras y guiar a la organización hacia el logro de sus objetivos a largo plazo (Jones & George, 2021).

Importancia:

Las habilidades gerenciales son fundamentales para el éxito de cualquier organización. Los gerentes efectivos deben combinar habilidades técnicas, humanas y conceptuales para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presentan. Las habilidades técnicas permiten a los gerentes manejar las operaciones diarias de manera eficiente, mientras que las habilidades humanas facilitan la creación de un entorno de trabajo positivo y productivo. Por otro lado, las habilidades conceptuales permiten a los gerentes desarrollar estrategias a largo plazo y tomar decisiones informadas que beneficien a la organización en su conjunto.

Los gerentes que dominan estas habilidades pueden liderar equipos de manera efectiva, resolver problemas de forma rápida y tomar decisiones estratégicas que impulsen el crecimiento y el éxito de la organización. En un entorno empresarial cada vez más complejo y dinámico, las habilidades gerenciales son más importantes que nunca para asegurar la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo de la organización (Koontz & Weihrich, 2010).

El Cambio y el Futuro de la Administración

Cambio Organizacional

El cambio organizacional es el proceso mediante el cual una organización modifica su estructura, estrategias, políticas, procedimientos, tecnología o cultura para adaptarse a cambios internos o externos. Este proceso es crucial para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones en un entorno dinámico y competitivo (Robbins & Coulter, 2020).

Tipos de Cambio:

Cambio Planificado:

Definición: Proceso deliberado de cambio en respuesta a oportunidades o amenazas previstas. Este tipo de cambio implica un enfoque proactivo, donde las organizaciones anticipan las necesidades de cambio y desarrollan estrategias para abordarlas antes de que se conviertan en problemas urgentes.

Ejemplo: Una empresa que implementa un nuevo sistema de gestión de recursos humanos para mejorar la eficiencia y la precisión en la gestión de su personal.

Importancia: El cambio planificado permite a las organizaciones mantenerse competitivas y adaptarse a las nuevas tendencias del mercado (Daft, 2018).

Cambio Incremental:

Definición: Pequeños ajustes que se realizan continuamente para mejorar los procesos y adaptarse al entorno. Este tipo de cambio se caracteriza por ser gradual y constante, permitiendo a la organización adaptarse sin causar disrupciones significativas.

Ejemplo: Una empresa que mejora continuamente sus procesos de fabricación para reducir costos y aumentar la calidad del producto.

Importancia: El cambio incremental permite una mejora continua y sostenida, lo que puede llevar a grandes mejoras a lo largo del tiempo (Daft, 2018).

Cambio Radical:

Definición: Transformaciones significativas que ocurren en un corto período de tiempo, a menudo en respuesta a crisis o cambios drásticos en el entorno. Este tipo de cambio es más disruptivo y puede requerir una reestructuración completa de la organización.

Ejemplo: Una empresa que reestructura su modelo de negocio para adaptarse a una nueva tecnología emergente que ha revolucionado su industria.

Importancia: El cambio radical puede ser necesario para sobrevivir en un entorno altamente competitivo y cambiante (Daft, 2018).

Gestión del Cambio:

La gestión del cambio implica estrategias para implementar y gestionar el cambio de manera efectiva, asegurando que los empleados estén comprometidos y que los objetivos del cambio se logren. Una gestión del cambio efectiva incluye la comunicación clara de los objetivos del cambio, la capacitación de los empleados para adaptarse a nuevas prácticas y la supervisión continua del proceso de cambio (Griffin, 2022).

Comunicación: Es esencial mantener a los empleados informados sobre los motivos y los beneficios del cambio, así como sobre cómo afectará su trabajo diario.

Capacitación: Proporcionar a los empleados las habilidades y conocimientos necesarios para adaptarse al cambio.

Supervisión y Ajuste: Monitorear el progreso del cambio y realizar ajustes según sea necesario para asegurar que se están alcanzando los objetivos establecidos (Griffin, 2022).

Tendencias Futuras en la Administración

Tecnología y Digitalización:

La tecnología y la digitalización están transformando la administración, introduciendo nuevas herramientas y métodos para gestionar la información y los procesos organizacionales. Las tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el Internet de las cosas (IoT) y el blockchain están revolucionando la forma en que las organizaciones operan y toman decisiones (Jones & George, 2021).

Ejemplo: El uso de sistemas de inteligencia artificial para mejorar la toma de decisiones en tiempo real y optimizar las operaciones empresariales.

Impacto: La digitalización mejora la eficiencia operativa, reduce costos y permite una mejor gestión de los datos, lo que puede conducir a una toma de decisiones más informada y estratégica (Jones & George, 2021).

Globalización:

La globalización presenta desafíos y oportunidades para la administración, incluyendo la necesidad de gestionar una fuerza laboral diversa y operar en múltiples mercados internacionales. La globalización exige que las organizaciones sean flexibles y capaces de adaptarse a diferentes culturas, regulaciones y condiciones del mercado (Mintzberg, 1979).

Ejemplo: Una empresa multinacional que adapta sus productos y estrategias de marketing para satisfacer las demandas de diferentes mercados internacionales.

Impacto: La globalización puede abrir nuevos mercados y oportunidades de crecimiento, pero también requiere una gestión efectiva de la diversidad cultural y la adaptación a diferentes entornos legales y económicos (Mintzberg, 1979).

Sostenibilidad y Responsabilidad Social:

La integración de prácticas sostenibles y éticas se está convirtiendo en una prioridad para las organizaciones, impulsada por la demanda de consumidores y regulaciones gubernamentales. Las empresas están adoptando prácticas de responsabilidad social corporativa (RSC) para reducir su impacto ambiental y mejorar su relación con las comunidades locales (Robbins & Coulter, 2020).

Ejemplo: Una empresa que implementa un programa de reciclaje y reduce sus emisiones de carbono como parte de su compromiso con la sostenibilidad ambiental.

Impacto: Las prácticas sostenibles y éticas pueden mejorar la reputación de la empresa, atraer a consumidores conscientes y cumplir con las regulaciones ambientales, lo que en última instancia puede conducir a un éxito a largo plazo (Robbins & Coulter, 2020).

El Ambiente Externo y el Macroambiente

Ambiente Externo

El ambiente externo de una organización comprende todos los factores externos que pueden influir en su desempeño y decisiones estratégicas. Estos factores pueden presentar tanto oportunidades como amenazas para la organización y requieren una evaluación continua para ajustar las estrategias y operaciones de la empresa (Daft, 2018).

Componentes del Ambiente Externo:

Clientes: Las personas o entidades que compran los productos o servicios de la organización.

Impacto: Los clientes son el corazón de cualquier negocio. Sus necesidades y preferencias cambian constantemente, lo que obliga a las organizaciones a adaptarse para satisfacer estas demandas. Mantener una buena relación con los clientes y obtener retroalimentación constante es crucial para la supervivencia y el crecimiento de la empresa.

Ejemplo: Una empresa de tecnología que lanza encuestas de satisfacción del cliente para mejorar sus productos y servicios en base a los comentarios recibidos.

Competidores:

Definición: Otras organizaciones que ofrecen productos o servicios similares.

Impacto: La competencia obliga a las empresas a innovar, mejorar la calidad y reducir costos para mantenerse competitivas. Analizar las estrategias y movimientos de los competidores puede proporcionar insights valiosos y oportunidades para diferenciarse en el mercado.

Ejemplo: Un restaurante que monitorea las ofertas y precios de otros restaurantes en el área para ajustar su menú y precios en consecuencia.

Proveedores:

Definición: Entidades que suministran los recursos necesarios para que la organización opere.

Impacto: Los proveedores influyen en la calidad y el costo de los productos o servicios finales. Mantener buenas relaciones con los proveedores y negociar contratos favorables puede ayudar a asegurar un suministro constante y de alta calidad.

Ejemplo: Una fábrica que establece contratos a largo plazo con proveedores de materias primas para asegurar precios estables y suministro continuo.

Regulaciones Gubernamentales:

Definición: Leyes y normas que la organización debe cumplir.

Impacto: Las regulaciones pueden afectar varias áreas de una organización, incluyendo la producción, la comercialización, la seguridad y el empleo. Cumplir con las regulaciones es esencial para evitar sanciones legales y mantener una buena reputación.

Ejemplo: Una empresa farmacéutica que debe cumplir con las regulaciones de la FDA (Administración de Alimentos y Medicamentos) para la producción y venta de medicamentos.

Tendencias Económicas:

Definición: Factores económicos como la inflación, el desempleo y las tasas de interés que afectan a la organización.

Impacto: Las condiciones económicas pueden influir en el poder adquisitivo de los consumidores, el costo de los préstamos y la disponibilidad de recursos. Las empresas deben estar atentas a estas tendencias para ajustar sus estrategias financieras y operativas.

Ejemplo: Un minorista que ajusta sus precios y promociones en respuesta a una recesión económica para mantener las ventas.(Jones & George, 2021)

Macroambiente

Definición:

El macroambiente incluye factores más amplios que afectan a todas las organizaciones dentro de un mercado o industria. Estos factores son generalmente incontrolables por la organización individual, pero pueden tener un impacto significativo en su desempeño (Robbins & Coulter, 2020).

Componentes del Macroambiente:

Económico:

Definición: Condiciones económicas generales que pueden influir en la organización.

Impacto: Factores como la inflación, las tasas de interés, el crecimiento económico y la estabilidad financiera influyen en las decisiones estratégicas de una organización. Las empresas deben monitorear estos factores para anticipar cambios en la demanda y ajustar sus estrategias de precios y producción.

Ejemplo: Una empresa de construcción que planea sus proyectos en función de las tasas de interés para financiar sus inversiones a menor costo.

Tecnológico:

Definición: Avances tecnológicos que pueden ofrecer nuevas oportunidades o amenazas.

Impacto: La tecnología puede mejorar la eficiencia operativa, abrir nuevos mercados y cambiar la forma en que las empresas interactúan con sus clientes. Mantenerse al día con las innovaciones tecnológicas es crucial para mantener una ventaja competitiva.

Ejemplo: Una empresa de logística que utiliza tecnología de seguimiento en tiempo real para optimizar sus rutas de entrega y reducir costos.

Sociocultural:

Definición: Cambios en las actitudes, valores y estilos de vida de la sociedad.

Impacto: Los cambios socioculturales pueden influir en las preferencias y comportamientos de los consumidores, afectando la demanda de productos y servicios. Las empresas deben adaptarse a estos cambios para mantenerse relevantes.

Ejemplo: Una empresa de alimentos que lanza una línea de productos orgánicos en respuesta a la creciente demanda de opciones de alimentación saludable.

Político-Legal:

Definición: Cambios en las políticas y regulaciones gubernamentales.

Impacto: Las políticas gubernamentales y las regulaciones pueden afectar la forma en que las empresas operan, incluyendo aspectos como la seguridad, el empleo, el comercio y la competencia. Las empresas deben mantenerse informadas sobre los cambios legislativos para asegurar el cumplimiento y aprovechar oportunidades.

Ejemplo: Una empresa automotriz que ajusta su producción para cumplir con nuevas regulaciones de emisiones.

Ambiental:

Definición: Factores ecológicos y ambientales que pueden afectar a la organización.

Impacto: Las preocupaciones ambientales y los cambios climáticos pueden influir en las operaciones, la cadena de suministro y la demanda de productos. Las empresas están adoptando prácticas sostenibles para minimizar su impacto ambiental y cumplir con las expectativas de los consumidores y reguladores.

Ejemplo: Una empresa de manufactura que implementa prácticas de reciclaje y reduce su huella de carbono para mejorar su sostenibilidad.(Griffin, 2022)

El Ambiente Competitivo y el Análisis Ambiental

Análisis del Ambiente Competitivo:

Análisis FODA:

Definición: El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica utilizada para identificar los factores internos y externos que pueden afectar el desempeño de una organización.

Componentes:

Fortalezas: Aspectos internos positivos que la organización controla y que pueden utilizarse para alcanzar sus objetivos.

Debilidades: Aspectos internos negativos que la organización necesita mejorar o controlar.

Oportunidades: Factores externos positivos que la organización puede aprovechar para su beneficio.

Amenazas: Factores externos negativos que podrían perjudicar a la organización.

Aplicación: Realizar un análisis FODA permite a las organizaciones desarrollar estrategias que potencien sus fortalezas, mitiguen sus debilidades, aprovechen las oportunidades y contrarresten las amenazas.

Ejemplo: Una empresa de tecnología que identifica su fuerte capacidad de innovación (fortaleza), la creciente demanda de productos tecnológicos (oportunidad), la falta de talento especializado (debilidad) y la creciente competencia en el mercado (amenaza).

Análisis PESTEL:

Definición: El análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) es una herramienta utilizada para identificar y analizar los factores macroambientales que pueden influir en una organización.

Componentes:

Político: Cambios en las políticas gubernamentales y su impacto en la organización.

Económico: Factores económicos generales que afectan a la organización.

Social: Cambios en las actitudes, valores y estilos de vida de la sociedad.

Tecnológico: Avances tecnológicos que pueden ofrecer nuevas oportunidades o amenazas.

Ecológico: Factores ambientales y ecológicos que pueden afectar a la organización.

Legal: Cambios en las leyes y regulaciones que afectan a la organización.

Aplicación: Realizar un análisis PESTEL ayuda a las organizaciones a comprender el entorno externo en el que operan y a desarrollar estrategias que respondan a estos factores.

Ejemplo: Una empresa automotriz que evalúa el impacto de nuevas regulaciones de emisiones (legal), la demanda de vehículos eléctricos (social y ecológico), y los avances en tecnología de baterías (tecnológico) (Jones & George, 2021).

Importancia del Análisis Competitivo

Identificar oportunidades y amenazas en el entorno competitivo es crucial para que las organizaciones puedan desarrollar estrategias efectivas. El análisis competitivo permite a las organizaciones:

Anticipar Cambios: Estar preparadas para cambios en el mercado y el entorno regulatorio.

Desarrollar Estrategias: Formular estrategias que aprovechen las oportunidades y mitiguen las amenazas.

Mejorar la Toma de Decisiones: Tomar decisiones informadas basadas en una comprensión completa del entorno competitivo.

Mantener la Competitividad: Asegurar que la organización se mantenga competitiva y pueda adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.

Ejemplo: Una empresa de retail que utiliza el análisis FODA para identificar la creciente demanda de comercio electrónico (oportunidad) y la necesidad de mejorar su logística (debilidad) para competir con gigantes del comercio electrónico como Amazon.

(Robbins & Coulter, 2020)

Estrategias de Adaptación al Entorno

Adaptación Proactiva:

Definición: Estrategias diseñadas para anticipar y responder a los cambios en el entorno antes de que ocurran.

Importancia: Permite a las organizaciones ser líderes en innovación y cambio, en lugar de reaccionar a los cambios después de que ocurren.

Ejemplo: Una empresa de tecnología que invierte en investigación y desarrollo para anticipar las futuras necesidades del mercado y desarrollar productos innovadores antes que sus competidores.

Adaptación Reactiva:

Definición: Estrategias diseñadas para responder a los cambios una vez que han ocurrido.

Importancia: Permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios imprevistos y minimizar el impacto negativo.

Ejemplo: Una empresa de alimentos que ajusta sus procesos de producción y distribución en respuesta a un cambio abrupto en las regulaciones de seguridad alimentaria.

Comparación de Estrategias:

Proactiva vs. Reactiva: Las estrategias proactivas permiten a las organizaciones estar un paso adelante en el mercado, mientras que las estrategias reactivas son esenciales para adaptarse a cambios imprevistos y reducir riesgos. Idealmente, las organizaciones deben combinar ambas estrategias para asegurar la resiliencia y el éxito a largo plazo.

(Daft, 2018)

Toma de Decisiones Gerencial

Proceso de Toma de Decisiones

El proceso de toma de decisiones es fundamental en la administración organizacional, ya que implica elegir la mejor alternativa entre varias opciones para resolver un problema o aprovechar una oportunidad. Este proceso sigue una serie de etapas sistemáticas para asegurar que las decisiones sean efectivas y alineadas con los objetivos organizacionales.

Etapas del Proceso de Toma de Decisiones

Identificación del Problema:

Descripción: El primer paso en el proceso de toma de decisiones es reconocer que existe un problema o una oportunidad que requiere atención. Esto implica detectar las discrepancias entre la situación actual y la deseada.

Ejemplo: Una empresa de fabricación observa que sus costos de producción han aumentado significativamente y decide investigar las causas.

Generación de Alternativas:

Descripción: En esta etapa, se identifican y desarrollan posibles soluciones al problema. Es importante generar una variedad de opciones para asegurar que se considere una gama completa de posibles respuestas.

Ejemplo: La empresa de fabricación considera varias alternativas, como cambiar de proveedores, automatizar partes del proceso de producción o reubicar algunas operaciones.

Evaluación de Alternativas:

Descripción: Las alternativas generadas se evalúan en términos de sus costos, beneficios, viabilidad y alineación con los objetivos organizacionales. Esta evaluación debe ser objetiva y basada en datos.

Ejemplo: La empresa analiza el costo de cada alternativa, el tiempo requerido para **implementarla y los beneficios potenciales.**

Selección de la Mejor Alternativa:

Descripción: Se elige la alternativa que mejor resuelve el problema o aprovecha la oportunidad, considerando los criterios establecidos en la etapa de evaluación.

Ejemplo: La empresa decide automatizar partes del proceso de producción porque esta opción ofrece la mejor combinación de costo y beneficio a largo plazo.

Implementación:

Descripción: La alternativa seleccionada se pone en práctica. Esta etapa implica planificar y ejecutar la solución, asignar recursos y gestionar cualquier cambio necesario.

Ejemplo: La empresa implementa nuevos equipos automatizados y capacita a los empleados para usarlos.

Evaluación de la Decisión:

Descripción: Después de implementar la solución, se evalúa su efectividad. Esto incluye monitorear los resultados, comparar los resultados reales con los esperados y hacer ajustes si es necesario.

Ejemplo: La empresa monitorea la reducción de costos de producción y evalúa si los ahorros alcanzan los niveles esperados. Si no, se realizan ajustes adicionales (Koontz & Weihrich, 2010).

Modelos de Toma de Decisiones

Modelo Racional:

Descripción: El modelo racional implica una toma de decisiones basada en un análisis lógico y sistemático. Los gerentes recopilan toda la información relevante, generan alternativas, evalúan cada una en términos de criterios predefinidos y seleccionan la mejor opción.

Ventajas: Este modelo es detallado y puede conducir a decisiones bien fundamentadas.

Limitaciones: Puede ser muy lento y no siempre es práctico en situaciones de alta incertidumbre o donde la información completa no está disponible.

Ejemplo: Una empresa que utiliza el modelo racional para decidir sobre la inversión en una nueva línea de productos, analizando exhaustivamente el mercado, los costos y los beneficios proyectados.

Modelo Intuitivo:

Descripción: El modelo intuitivo se basa en la experiencia y el juicio personal del gerente. Las decisiones se toman rápidamente, a menudo sin una evaluación exhaustiva de todas las alternativas.

Ventajas: Es rápido y útil en situaciones de emergencia o cuando se requiere una decisión inmediata.

Limitaciones: Puede ser subjetivo y propenso a sesgos personales.

Ejemplo: Un gerente de emergencias que decide evacuar un edificio en llamas basándose en su experiencia previa y en una evaluación rápida de la situación (Mintzberg, 1979).

Herramientas de Apoyo a la Toma de Decisiones

Análisis Costo-Beneficio:

Descripción: Esta herramienta implica evaluar los costos y beneficios asociados con cada alternativa. Se comparan los costos esperados y los beneficios proyectados para determinar la viabilidad económica de cada opción.

Ejemplo: Una empresa analiza el costo de implementar un nuevo software de gestión y los beneficios esperados en términos de eficiencia operativa y ahorro de tiempo.

Análisis de Decisiones:

Descripción: Herramientas como los árboles de decisión se utilizan para evaluar y comparar alternativas. Un árbol de decisiones es un diagrama que representa las diferentes opciones disponibles y los posibles resultados de cada una.

Ventajas: Facilita la visualización de las decisiones complejas y sus posibles consecuencias.

Ejemplo: Una empresa utiliza un árbol de decisiones para evaluar diferentes estrategias de mercado, considerando factores como el costo, la probabilidad de éxito y los ingresos potenciales (Griffin, 2022).

ACTIVIDADES PRACTICAS

Tabla 1

Detalle de la Práctica

Practicas	Instrucciones	Duración de la Practica	Mecanismo de Evaluación
Foro de debate	Revisar Actividades Prácticas	0:30 mm	Por rúbricas
Práctica investiga: Taller/Ensayo/Investigación	Revisar Actividades Prácticas	3:30 h	Por rúbricas
Tutorías Prácticas	Revisar Actividades Prácticas	2:00 mm	Por participación en clase
Test evaluativo	Revisar Actividades Prácticas	0:30 mm	Formativa

Nota. Elaboración propia

Consideraciones Generales

1. Lee y revisa la Guía de Estudio.
2. Observa el video de la clase magistral.
3. Participa activamente en el FORO DEBATE.
4. Revisa en el calendario el día y hora en que se realizará las actividades prácticas y la tutoría.
5. Realizar la práctica propuesta por el docente.
6. Revisa las Rúbricas acorde a la actividad prácticas.
7. Toma los principales apuntes que vayas rescatando del texto.
8. Reflexiona sobre los temas tratados en la clase.
9. Sube el documento en formato PDF en la plataforma Moodle.
10. Revisa la calificación de tus actividades prácticas.

FORO DE DEBATE

Tema: En este foro, los participantes están invitados a discutir cómo el proceso de toma de decisiones impacta la eficiencia organizacional. Algunas preguntas para guiar la discusión incluyen:

- ¿Cuáles son las etapas más críticas del proceso de toma de decisiones y por qué?
- ¿Cómo pueden los gerentes balancear el uso de los modelos racional e intuitivo en la toma de decisiones?
- ¿Qué herramientas de apoyo a la toma de decisiones consideran más útiles y en qué situaciones?
- ¿De qué manera la toma de decisiones efectiva puede mejorar la eficiencia operativa de una organización?
- ¿Pueden compartir ejemplos de organizaciones que hayan logrado mejorar su eficiencia a través de un proceso de toma de decisiones bien estructurado?

Instrucciones para Participar:

- Responde a una o más preguntas.
- Comenta las respuestas de otros participantes.
- Promueve un ambiente respetuoso y constructivo.

PRÁCTICA INVESTIGATIVA

Tema de ensayo: La Influencia del Ambiente Externo y el Macroambiente en la Eficiencia Organizacional: Análisis y Estrategias de Adaptación

Consigna:

- El trabajo de investigación debe presentarse de manera estructurada y coherente para comunicar efectivamente los hallazgos y conclusiones.
- Asegúrese de que el estilo y formato del trabajo sigan las pautas de citación y presentación establecidas por la institución.
- Utilice un lenguaje claro y evite jergas o términos técnicos innecesarios.
- Revise y corrija la redacción y la gramática antes de la presentación final (ver anexo).

PRÁCTICA TEST

Antes de realizar el test, es importante considerar varios aspectos para aprovechar al máximo la experiencia.

Consideraciones para realizar el test

1. Lee y revisa el documento.

2. Observa el video de la clase magistral.

3. Revisa en el calendario el día y hora en que se debe de realizar el Test.

4. Realiza el Test de la unidad considerando lo Siguiente:

- No cambiarte entre paginas durante la realización del Test.
- Revisa que tu conexión a internet sea estable.
- Recuerda que todo el contenido está inmerso dentro del documento base.

5. Revisa tu puntuación, de inmediato al finalizar de la actividad.

II. DATOS GENERALES DE LA UNIDAD 2

Información General

1.1.	Nivel	Segundo					
1.2.	Nombre Unidad	Procesos del Sistema de Organización Administrativa (SOA)					
1.3.	Tema 1 – Unidad	Perspectivas Integradas en la Administración Organizacional					
1.4.	Tema 2 – Unidad	Gestión Efectiva del Diseño Organizacional					
1.5.	Unidad organizacional	Unidad Profesional					
1.6.	Unidad	2					
1.7.	Total, Horas Unidad	14,25					
1.8.	Detalle de horas Unidad	ACD	6	AA	5,25	APE	4

Resultado de Aprendizaje de Unidad

En esta unidad, los estudiantes aprenderán a desarrollar una cultura organizacional eficiente basada en principios de racionalidad, normatividad, orden, productividad para la innovación permanente de la empresa.

Metodología

La clase virtual grabada comienza con una introducción clara sobre lo que los estudiantes aprenderán en esa sesión. Se establecen los objetivos de aprendizaje para que los estudiantes sepan qué esperar y en qué enfocarse.

El contenido de la asignatura se desarrolla dividiéndolo en secciones o módulos. Se utiliza una estructura organizada y lógica para abordar cada tema, combinando diferentes enfoques pedagógicos según el contenido, como explicaciones, ejemplos, demostraciones, gráficos y diagramas.

Aunque la clase es grabada, es importante incorporar elementos interactivos para mantener el compromiso de los estudiantes. Esto se puede lograr a través de preguntas para reflexionar, ejercicios, cuestionarios o pausas para discusión, fomentando su participación activa.

DESARROLLO

Unidad 2: Procesos del Sistema de Organización Administrativa (SOA)

Tema 1: Perspectivas Integradas en la Administración Organizacional

- Análisis organizacional
- Tipos de Análisis Organizacional
- Resultados del Análisis Organizacional
- Diseño Organizacional

Objetivo: Desarrollar una comprensión integral de los procesos del Sistema de Organización Administrativa (SOA), incorporando habilidades blandas para preparar a los estudiantes en la administración organizacional y en habilidades interpersonales y de comunicación.

Análisis Organizacional

El análisis organizacional es el proceso sistemático de evaluar y revisar la estructura, las operaciones y el desempeño de una organización con el objetivo de identificar áreas de mejora y optimizar la eficiencia y efectividad de sus procesos. Este proceso permite a los gerentes comprender cómo interactúan los diferentes componentes de la organización y cómo pueden mejorarse para alcanzar los objetivos estratégicos. A través del análisis organizacional, se obtienen datos concretos que facilitan la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias para mejorar el rendimiento organizacional (Robbins & Coulter, 2020; Daft, 2018; Jones & George, 2021).

Importancia en la Administración:

El análisis organizacional es crucial en la administración ya que proporciona una comprensión profunda del funcionamiento interno de la organización. Permite identificar ineficiencias y problemas operativos, lo cual es fundamental para desarrollar estrategias efectivas de mejora continua. Además, facilita la toma de decisiones basada en datos concretos, lo que incrementa la precisión y efectividad de las decisiones gerenciales. Este análisis también ayuda a optimizar los recursos y procesos, mejorando así el rendimiento general de la organización. En última instancia, el análisis organizacional contribuye a la sostenibilidad y competitividad de la organización en un entorno empresarial dinámico y cambiante (Mintzberg, 1979; Griffin, 2022; Koontz & Weihrich, 2010).

Elementos Propios del Análisis Organizacional:

Para realizar un análisis organizacional efectivo, se utilizan tanto métodos cualitativos como cuantitativos. Los métodos cualitativos incluyen entrevistas, grupos focales y observación directa, que permiten obtener información detallada sobre las percepciones y experiencias de los empleados dentro de la organización. Estos métodos son útiles para entender aspectos subjetivos y contextuales que afectan el desempeño organizacional. Por otro lado, los métodos cuantitativos utilizan datos numéricos y estadísticas para analizar el rendimiento y la eficiencia de la organización. Ejemplos de estos métodos incluyen encuestas, análisis de datos financieros y métricas de desempeño, que proporcionan una visión objetiva y medible de las áreas que necesitan mejoras (Daft, 2018; Robbins & Coulter, 2020; Jones & George, 2021).

Ejemplos de Aplicación:

Un ejemplo de la aplicación del análisis organizacional es el caso de una empresa tecnológica que utiliza este proceso para identificar cuellos de botella en sus procesos de desarrollo de software. Mediante entrevistas y análisis de datos, la empresa puede descubrir áreas donde se pierde tiempo y recursos, permitiéndole implementar mejoras que optimicen su ciclo de producción y aumenten su eficiencia. Otro ejemplo es una institución educativa que realiza un análisis organizacional para evaluar la eficacia de sus métodos de enseñanza. A través de encuestas y observaciones, la institución puede identificar prácticas que no están funcionando bien y desarrollar estrategias para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes (Mintzberg, 1979).

Habilidades Blandas Relacionadas:

El análisis organizacional requiere de varias habilidades blandas para ser efectivo. El pensamiento crítico es fundamental para evaluar y analizar información de manera objetiva, permitiendo identificar problemas y oportunidades de mejora. La resolución de problemas es otra habilidad esencial, ya que permite a los gerentes desarrollar soluciones prácticas y efectivas para los desafíos identificados durante el análisis. Además, la gestión del tiempo es crucial para planificar y coordinar las actividades de análisis, asegurando que se realicen de manera eficiente y dentro de los plazos establecidos. Finalmente, la adaptabilidad es importante para ajustarse a los cambios y nuevas realidades que pueden surgir a partir de los resultados del análisis organizacional (Robbins & Coulter, 2020; Daft, 2018; Jones & George, 2021).2.

Tipos de Análisis Organizacional

El análisis organizacional se descompone en varios tipos que permiten una revisión exhaustiva y detallada de diferentes aspectos de la organización. Estos tipos de análisis incluyen el análisis de estructura, análisis de procesos, análisis de recursos humanos y análisis financiero. Cada uno de estos enfoques proporciona una perspectiva única y necesaria para comprender y mejorar distintos componentes de la organización. Al integrar estos diferentes tipos de análisis, los gerentes pueden obtener una visión holística y detallada del funcionamiento organizacional y desarrollar estrategias efectivas para mejorar la eficiencia y el rendimiento (Robbins & Coulter, 2020; Daft, 2018; Jones & George, 2021).

Análisis de Estructura: El análisis de estructura se centra en evaluar la jerarquía organizacional, la distribución de roles y responsabilidades y las relaciones de poder dentro de la organización. Este tipo de análisis es crucial para asegurar que la estructura organizacional apoye adecuadamente los objetivos estratégicos y operativos.

- Objetivo: Optimizar la estructura jerárquica para mejorar la coordinación y la comunicación interna.
- Métodos: Diagramas de estructura organizacional, entrevistas con empleados y análisis de descripciones de puestos.
- Ejemplo: Una empresa manufacturera puede utilizar el análisis de estructura para rediseñar su cadena de mando, asegurando una mejor distribución de responsabilidades y mejorando la eficiencia operativa.

Análisis de Procesos: El análisis de procesos revisa en detalle los procesos operativos para identificar ineficiencias y oportunidades de mejora. Se enfoca en cómo se llevan a cabo las tareas y actividades dentro de la organización y cómo pueden optimizarse para mejorar la eficiencia y efectividad.

- Objetivo: Mejorar la eficiencia y la efectividad de los procesos operativos.
- Métodos: Diagramas de flujo de procesos, mapeo de procesos y análisis de tiempo y movimiento.
- Ejemplo: Un hospital puede realizar un análisis de procesos para reducir los tiempos de espera de los pacientes, identificar pasos redundantes y mejorar la atención médica.

Análisis de Recursos Humanos: El análisis de recursos humanos evalúa el desempeño y las competencias de los empleados, así como las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos. Este tipo de análisis es esencial para asegurar que la organización

cuente con el personal adecuado y con las habilidades necesarias para cumplir con sus objetivos.

- Objetivo: Asegurar que la organización cuente con el personal adecuado con las competencias necesarias.
- Métodos: Evaluaciones de desempeño, encuestas de satisfacción de empleados y análisis de rotación de personal.
- Ejemplo: Una empresa de servicios financieros puede utilizar el análisis de recursos humanos para identificar áreas de capacitación necesarias y desarrollar programas de desarrollo profesional para sus empleados.

Análisis Financiero: El análisis financiero se enfoca en evaluar la salud financiera de la organización mediante el análisis de estados financieros y otros indicadores financieros. Este tipo de análisis es fundamental para asegurar la sostenibilidad financiera y la eficiencia en el uso de los recursos financieros.

- Objetivo: Asegurar la sostenibilidad financiera y la eficiencia en el uso de los recursos financieros.
- Métodos: Análisis de estados financieros, ratios financieros y auditorías internas.
- Ejemplo: Una organización sin fines de lucro puede realizar un análisis financiero para evaluar su capacidad de financiamiento a largo plazo y planificar su presupuesto de manera más efectiva.

Importancia en la Administración:

La importancia de realizar diferentes tipos de análisis organizacional radica en su capacidad para proporcionar una visión detallada y específica de las diversas áreas de la organización. Cada tipo de análisis aborda aspectos cruciales del funcionamiento organizacional, desde la estructura y los procesos hasta los recursos humanos y las finanzas. Esta visión integral permite a los gerentes identificar problemas específicos y desarrollar soluciones dirigidas, mejorando así la eficiencia operativa, la efectividad y la competitividad de la organización (Mintzberg, 1979; Griffin, 2022; Koontz & Weihrich, 2010).

La realización de estos análisis también requiere y desarrolla varias habilidades blandas importantes. La gestión del tiempo es esencial para planificar y coordinar los diferentes análisis, asegurando que se realicen de manera eficiente y dentro de los plazos establecidos. La adaptabilidad es crucial para ajustarse a los cambios y nuevas realidades que pueden surgir a partir de los resultados del análisis. El pensamiento crítico y la resolución de problemas son fundamentales para evaluar y analizar la información de

manera objetiva, permitiendo identificar problemas y oportunidades de mejora, y desarrollar soluciones prácticas y efectivas (Robbins & Coulter, 2020; Daft, 2018; Jones & George, 2021).

Ejemplos de Aplicación:

- Análisis de Estructura: Una empresa manufacturera evalúa su estructura organizacional y decide redistribuir roles y responsabilidades para mejorar la cadena de mando y aumentar la eficiencia operativa.
- Análisis de Procesos: Un hospital revisa sus procesos operativos para reducir los tiempos de espera de los pacientes, eliminar pasos redundantes y mejorar la calidad de la atención médica.
- Análisis de Recursos Humanos: Una empresa de servicios financieros identifica áreas de capacitación necesarias y desarrolla programas de desarrollo profesional para mejorar las competencias de sus empleados.
- Análisis Financiero: Una organización sin fines de lucro evalúa su capacidad de financiamiento a largo plazo y planifica su presupuesto de manera más efectiva para asegurar la sostenibilidad financiera (Daft, 2018; Robbins & Coulter, 2020; Jones & George, 2021).

Resultados del Análisis Organizacional

Los resultados del análisis organizacional se refieren a las conclusiones obtenidas después de evaluar y revisar diferentes aspectos de la organización. Estas conclusiones incluyen la identificación de fortalezas y debilidades, oportunidades de mejora, y estrategias de innovación. Cada uno de estos resultados proporciona información valiosa que puede ser utilizada para desarrollar y mejorar la eficiencia operativa y estratégica de la organización (Robbins & Coulter, 2020; Daft, 2018; Jones & George, 2021).

Identificación de Fortalezas y Debilidades:

Definición: La identificación de fortalezas y debilidades consiste en evaluar las áreas de la organización que funcionan bien y aquellas que necesitan mejoras. Este proceso implica un análisis detallado de los recursos, capacidades y procesos internos para determinar cuáles son los puntos fuertes que pueden ser explotados y cuáles son las debilidades que deben ser corregidas.

Importancia: Este proceso es crucial para el desarrollo de estrategias efectivas que aprovechen las fortalezas de la organización mientras se abordan sus debilidades. Al identificar claramente estas áreas, los gerentes pueden priorizar sus esfuerzos y recursos en las iniciativas que tendrán el mayor impacto positivo (Mintzberg, 1979; Griffin, 2022; Koontz & Weihrich, 2010).

Métodos: Los métodos comunes para identificar fortalezas y debilidades incluyen el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), encuestas de clima organizacional y entrevistas con empleados y directivos.

Ejemplo: Una empresa de retail realiza un análisis FODA y descubre que su fortaleza principal es una cadena de suministro eficiente, mientras que una debilidad significativa es la baja moral de los empleados. A partir de esta información, la empresa puede desarrollar programas de motivación y mejora del ambiente laboral.

Oportunidades de Mejora:

Definición: Las oportunidades de mejora se refieren a las áreas identificadas durante el análisis que pueden ser optimizadas para mejorar el rendimiento general de la organización. Esto incluye la implementación de cambios en procesos, estructuras, y políticas que aborden las debilidades identificadas y potencien las fortalezas.

Importancia: Aprovechar las oportunidades de mejora es esencial para mantener la competitividad y adaptabilidad de la organización en un entorno empresarial dinámico. Permite a la organización innovar y crecer de manera sostenible (Robbins & Coulter, 2020; Jones & George, 2021; Daft, 2018).

Métodos: Para desarrollar oportunidades de mejora, se utilizan planes de acción detallados, establecimiento de objetivos de mejora, y seguimiento del progreso. Estas herramientas aseguran que las mejoras se implementen de manera efectiva y se mantengan a lo largo del tiempo.

Ejemplo: Un hospital identifica una oportunidad de mejora en la gestión de citas y decide implementar un sistema de gestión de citas en línea. Esta mejora reduce significativamente los tiempos de espera y aumenta la satisfacción de los pacientes.

Estrategias de Innovación:

Definición: Las estrategias de innovación son planes y acciones implementados para introducir cambios y nuevas ideas que mejoren la eficiencia operativa y fomenten la innovación dentro de la organización. Estas estrategias pueden incluir la adopción de nuevas tecnologías, la reingeniería de procesos, y el fomento de una cultura de innovación.

Importancia: La innovación es fundamental para mantener la relevancia y competitividad de la organización. Permite adaptarse a cambios en el mercado, satisfacer nuevas demandas de los clientes y mejorar continuamente los productos y servicios ofrecidos (Jones & George, 2021; Koontz & Weihrich, 2010; Daft, 2018).

Métodos: Los métodos para desarrollar estrategias de innovación incluyen talleres de innovación, grupos de trabajo interdisciplinarios y programas de incentivos para la innovación. Estas actividades fomentan la creatividad y el pensamiento innovador entre los empleados.

Ejemplo: Una compañía de software implementa talleres de innovación y desarrolla nuevas funcionalidades basadas en las ideas generadas durante estos talleres. Esto no solo mejora sus productos, sino que también motiva a los empleados al involucrarlos directamente en el proceso de innovación.

Importancia en la Administración:

Los resultados del análisis organizacional son esenciales para el desarrollo y la mejora continua de la organización. Proporcionan una base sólida para la toma de decisiones informadas y estratégicas, permitiendo a los gerentes desarrollar planes y acciones que mejoren la eficiencia operativa, la efectividad y la competitividad de la organización. Además, ayudan a la organización a adaptarse y responder a los cambios en el entorno empresarial, fomentando una cultura de mejora continua e innovación (Robbins & Coulter, 2020; Daft, 2018; Jones & George, 2021).

La implementación de los resultados del análisis organizacional requiere de varias habilidades blandas importantes. El pensamiento crítico es fundamental para evaluar y analizar la información de manera objetiva, permitiendo identificar problemas y oportunidades de mejora. La resolución de problemas es esencial para desarrollar

soluciones prácticas y efectivas para los desafíos identificados durante el análisis. Además, la gestión del tiempo es crucial para planificar y coordinar las actividades de mejora, asegurando que se realicen de manera eficiente y dentro de los plazos establecidos. La adaptabilidad también es importante para ajustarse a los cambios y nuevas realidades que pueden surgir a partir de los resultados del análisis organizacional (Robbins & Coulter, 2020; Daft, 2018; Jones & George, 2021).

Ejemplos de Aplicación:

- Identificación de Fortalezas y Debilidades: Una empresa de retail realiza un análisis FODA para ajustar su estrategia de mercado, identificando áreas clave para el crecimiento y la mejora.
- Oportunidades de Mejora: Un hospital identifica áreas de mejora en la gestión de citas y implementa un sistema de gestión de citas en línea, reduciendo significativamente los tiempos de espera y aumentando la satisfacción de los pacientes.
- Estrategias de Innovación: Una compañía de software implementa talleres de innovación para desarrollar nuevas funcionalidades basadas en las ideas generadas durante estos talleres, mejorando sus productos y motivando a los empleados al involucrarlos directamente en el proceso de innovación (Daft, 2018; Robbins & Coulter, 2020; Jones & George, 2021).

Diseño Organizacional

Definición:

El diseño organizacional es el proceso mediante el cual se estructura una organización para alinearla con sus objetivos estratégicos y operativos. Este proceso involucra la definición de la estructura jerárquica, la cultura organizacional, los roles y responsabilidades, y los procesos necesarios para alcanzar dichos objetivos. El objetivo principal del diseño organizacional es crear una estructura que facilite la comunicación, la coordinación y la eficiencia dentro de la organización, asegurando que todos los componentes trabajen de manera integrada y eficaz (Mintzberg, 1979; Daft, 2018).

Además, el diseño organizacional también se refiere a la configuración y disposición de las diferentes unidades y departamentos dentro de una organización, garantizando que las relaciones de poder y las líneas de comunicación estén claramente definidas para apoyar los objetivos estratégicos y operativos. Una estructura organizacional bien diseñada puede

mejorar la eficiencia operativa, facilitar la implementación de estrategias y mejorar la moral y el rendimiento de los empleados (Robbins & Coulter, 2020).

Importancia en la Administración:

El diseño organizacional es crucial para el éxito de cualquier organización porque determina cómo se distribuyen los recursos, cómo se toman las decisiones y cómo se lleva a cabo la comunicación interna. Una estructura organizacional adecuada permite a la organización adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno empresarial y aprovechar nuevas oportunidades de mercado. Además, facilita la coordinación y la cooperación entre los diferentes departamentos y unidades, lo que resulta en una mayor eficiencia y efectividad operativa (Jones & George, 2021; Koontz & Weihrich, 2010).

Componentes del Diseño Organizacional:

La estructura jerárquica define los niveles jerárquicos y las relaciones de reporte dentro de la organización, facilitando la supervisión y la coordinación de las actividades. La cultura organizacional comprende los valores, normas y comportamientos compartidos que definen cómo se trabaja dentro de la organización, lo cual es fundamental para mejorar la cohesión del equipo y aumentar la motivación de los empleados. Los roles y responsabilidades deben estar claramente definidos para asegurar que todos los empleados entiendan sus deberes y cómo contribuyen a los objetivos generales de la organización. Finalmente, los procesos deben ser definidos y estandarizados para mejorar la eficiencia y la calidad del trabajo (Griffin, 2022; Daft, 2018).

Modelos de Diseño Organizacional:

Las estructuras funcionales agrupan los puestos de trabajo en departamentos basados en funciones similares, como ventas, producción y finanzas. Esta estructura es eficiente para organizaciones con actividades bien definidas y repetitivas. Por ejemplo, una empresa de manufactura puede usar una estructura funcional para separar las funciones de producción, marketing y finanzas, optimizando la especialización y eficiencia en cada área. Las estructuras divisionales organizan la empresa en divisiones basadas en productos, servicios o mercados geográficos. Cada división opera como una unidad semi-autónoma con sus propios recursos y objetivos. Por ejemplo, una multinacional puede dividirse en unidades geográficas como América del Norte, Europa y Asia, permitiendo a cada división adaptar sus estrategias y operaciones a las necesidades locales. Las estructuras matriciales combinan estructuras funcionales y divisionales, donde los empleados tienen doble dependencia: funcional y de proyecto. Esta estructura es útil para organizaciones que

manejan múltiples proyectos simultáneamente. Por ejemplo, una empresa de tecnología puede usar una estructura matricial para asignar empleados tanto a sus departamentos funcionales (como desarrollo de software) como a proyectos específicos (como el desarrollo de un nuevo producto). Las estructuras en red son modelos flexibles y descentralizados que utilizan equipos autónomos y tecnologías de comunicación para coordinar actividades. Esta estructura es adecuada para organizaciones que operan en entornos dinámicos y necesitan adaptarse rápidamente a los cambios. Por ejemplo, una empresa de consultoría puede utilizar una estructura en red para permitir a sus consultores trabajar de forma autónoma en diversos proyectos, coordinándose a través de plataformas digitales (Daft, 2018; Robbins & Coulter, 2020; Jones & George, 2021).

Implementación del Diseño Organizacional:

La implementación de un diseño organizacional efectivo requiere una planificación detallada, comunicación clara, capacitación adecuada y evaluación continua. La planificación implica desarrollar un plan detallado para la implementación del diseño organizacional, incluyendo cronogramas, recursos necesarios y pasos específicos a seguir. La comunicación es crucial para informar a todos los miembros de la organización sobre los cambios en la estructura y las implicaciones de estos cambios. Una comunicación clara y efectiva es esencial para asegurar la aceptación y el apoyo de los empleados. La capacitación proporciona la formación necesaria para que los empleados puedan adaptarse a sus nuevos roles y responsabilidades, minimizando la resistencia al cambio y asegurando una transición suave. Finalmente, la evaluación implica monitorear y evaluar el impacto de los cambios implementados, realizando ajustes según sea necesario para asegurar que la nueva estructura organizacional funcione de manera efectiva y eficiente (Robbins & Coulter, 2020; Daft, 2018; Jones & George, 2021).

La implementación de un diseño organizacional requiere y desarrolla varias habilidades blandas importantes. El pensamiento crítico es fundamental para evaluar y analizar la información de manera objetiva, permitiendo tomar decisiones informadas sobre el diseño organizacional. La resolución de problemas es esencial para identificar y abordar problemas estructurales y operativos dentro de la organización. La gestión del tiempo es crucial para planificar y coordinar las actividades de implementación de manera eficiente. Finalmente, la adaptabilidad es importante para ajustarse a los cambios y nuevas realidades que surgen a partir de la implementación del nuevo diseño organizacional (Robbins & Coulter, 2020; Daft, 2018; Jones & George, 2021).

Ejemplos de Aplicación:

Una empresa de servicios financieros puede utilizar una estructura funcional para agrupar a sus empleados en departamentos de contabilidad, inversiones y atención al cliente, optimizando la especialización y eficiencia en cada área. Una multinacional de alimentos se organiza en divisiones regionales para América del Norte, Europa y Asia, permitiendo a cada división adaptar sus productos y estrategias de marketing a los gustos y necesidades locales. Una empresa de tecnología puede usar una estructura matricial para asignar empleados tanto a sus departamentos funcionales de desarrollo de software como a proyectos específicos como el desarrollo de una nueva aplicación móvil. Finalmente, una empresa de consultoría puede utilizar una estructura en red para permitir a sus consultores trabajar de forma autónoma en diversos proyectos, coordinándose a través de plataformas digitales y reuniones virtuales (Daft, 2018; Robbins & Coulter, 2020; Jones & George, 2021).

ACTIVIDADES PRÁCTICAS

Tabla 1

Detalle de la Práctica

Practicas	Instrucciones	Duración de la Practica	Mecanismo de Evaluación
Foro de debate	Revisar Actividades Prácticas	0:30 mm	Por rúbricas
Práctica investiga: Taller/Ensayo/Investigación	Revisar Actividades Prácticas	3:30 h	Por rúbricas
Tutorías Prácticas	Revisar Actividades Prácticas	2:00 mm	Por participación en clase
Test evaluativo	Revisar Actividades Prácticas	0:30 mm	Formativa

Nota. Elaboración propia

Consideraciones Generales

1. Lee y revisa la Guía de Estudio.
2. Observa el video de la clase magistral.
3. Participa activamente en el FORO DEBATE.
4. Revisa en el calendario el día y hora en que se realizará las actividades prácticas y la tutoría.
5. Realizar la práctica propuesta por el docente.
6. Revisa las Rúbricas acorde a la actividad prácticas.
7. Toma los principales apuntes que vayas rescatando del texto.
8. Reflexiona sobre los temas tratados en la clase.
9. Sube el documento en formato PDF en la plataforma Moodle.
10. Revisa la calificación de tus actividades prácticas.

FORO DE DEBATE

Tema: Discuta los factores clave que deben considerarse en este proceso y los desafíos potenciales que podrían surgir al implementar un nuevo diseño organizacional.

- ✓ ¿Cómo puede una organización determinar cuál es el modelo de diseño organizacional más adecuado para sus necesidades específicas y objetivos estratégicos?

Instrucciones para Participar:

- Responde a una o más preguntas.
- Comenta las respuestas de otros participantes.
- Promueve un ambiente respetuoso y constructivo.

PRÁCTICA INVESTIGATIVA

Taller: Análisis y Diseño Organizacional.

- ✓ Elija una organización real o ficticia para analizar.
- ✓ Puede ser una empresa conocida, una organización sin fines de lucro, o una entidad gubernamental. Investigue sobre la estructura actual de la organización seleccionada, incluyendo su jerarquía, roles y responsabilidades, procesos operativos y cultura organizacional.
- ✓ Realice un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) para evaluar la situación actual de la organización.

Consigna:

- El trabajo de investigación debe presentarse de manera estructurada y coherente para comunicar efectivamente los hallazgos y conclusiones.
- Asegúrese de que el estilo y formato del trabajo sigan las pautas de citación y presentación establecidas por la institución.
- Utilice un lenguaje claro y evite jergas o términos técnicos innecesarios.
- Revise y corrija la redacción y la gramática antes de la presentación final (ver anexo).

PRÁCTICA TEST

Antes de realizar el test, es importante considerar varios aspectos para aprovechar al máximo la experiencia.

Consideraciones para realizar el test

1. Lee y revisa el documento.

2. Observa el video de la clase magistral.

3. Revisa en el calendario el día y hora en que se debe de realizar el Test.

4. Realiza el Test 1 de la unidad considerando lo Siguiente:

- No cambiarte entre paginas durante la realización del Test
- Revisa que tu conexión a internet sea estable
- Recuerda que todo el contenido está inmerso dentro del documento base

5. Revisa tu puntuación, de inmediato al finalizar de la actividad.

Tema 2: Gestión Efectiva del Diseño Organizacional

- Etapas para seguir para el Diseño Organizacional
- Implantación del Diseño Organizacional
- Plan de implantación
- Requisitos para la implantación
- Etapas de la implantación

Objetivo: Desarrollar una comprensión integral del proceso de diseño organizacional, desde su planificación hasta su implementación, para mejorar la eficiencia y efectividad organizacional.

Etapas para seguir para el Diseño Organizacional

El diseño organizacional es un proceso sistemático que implica la creación de una estructura organizacional que alinee la organización con sus objetivos estratégicos. Este proceso incluye varias etapas clave que deben ser seguidas para asegurar un diseño efectivo (Daft, 2018; Mintzberg, 1979).

La primera etapa es el diagnóstico organizacional, donde se evalúa la situación actual de la organización, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este diagnóstico se realiza mediante el análisis FODA, entrevistas, encuestas y análisis de datos internos (Daft, 2018). Una vez completado el diagnóstico, se procede a la definición de objetivos, estableciendo metas claras y específicas que el diseño organizacional debe alcanzar. Estos objetivos deben estar alineados con la misión, visión y valores de la organización (Fayol, 1949).

La siguiente etapa es el desarrollo del modelo de diseño, en la cual se selecciona el modelo de diseño organizacional adecuado, ya sea funcional, divisional, matricial o en red. En esta etapa se crea un plan detallado que incluye la estructura jerárquica, roles y responsabilidades, y los procesos necesarios para alcanzar los objetivos definidos (Mintzberg, 1979). Finalmente, se lleva a cabo la evaluación del modelo propuesto, simulando y evaluando el diseño para identificar posibles problemas y ajustes necesarios antes de su implementación. Este proceso puede incluir pruebas piloto, retroalimentación de empleados y análisis de impacto (Jones & George, 2021).

Implantación del Diseño Organizacional

La implantación del diseño organizacional es el proceso mediante el cual se lleva a cabo la estructura organizacional planificada. Este proceso incluye la ejecución de cambios en la estructura, la comunicación de estos cambios a los empleados y la capacitación necesaria

para adaptarse a los nuevos roles y responsabilidades (Robbins & Coulter, 2020; Griffin, 2022).

El primer paso en la implantación es el desarrollo del plan de implementación, que debe ser detallado e incluir cronogramas, recursos necesarios y pasos específicos a seguir. Es crucial asegurar la participación de todos los niveles de la organización en el desarrollo del plan para garantizar su éxito (Robbins & Coulter, 2020). A continuación, se debe comunicar el plan a todos los miembros de la organización, utilizando diversos canales de comunicación para asegurar que todos los empleados estén informados y comprendan los cambios (Griffin, 2022).

La capacitación es otro aspecto esencial de la implantación del diseño organizacional. Proveer la formación necesaria permite a los empleados adaptarse a sus nuevos roles y responsabilidades. Es fundamental desarrollar programas de capacitación específicos basados en las necesidades identificadas durante el diagnóstico (Koontz & Weihrich, 2010).

Requisitos para la Implantación

Para una implantación efectiva del diseño organizacional, se deben cumplir ciertos requisitos esenciales que faciliten la transición y aseguren el éxito del proceso (Jones & George, 2021; Daft, 2018).

Un requisito fundamental es contar con un liderazgo comprometido. El liderazgo debe estar plenamente comprometido y apoyar activamente el proceso de implantación, desempeñando roles de liderazgo claros y proporcionando apoyo continuo a los empleados durante la transición (Mintzberg, 1979). Además, es esencial disponer de recursos adecuados, tanto financieros como humanos y materiales, para llevar a cabo la implantación. La planificación de presupuesto y asignación de recursos debe ser adecuada para evitar interrupciones en el proceso (Fayol, 1949).

Otro requisito clave es implementar un sistema de seguimiento y evaluación para monitorear el progreso de la implantación. Evaluar continuamente el impacto de los cambios y realizar ajustes según sea necesario es crucial para asegurar que la nueva estructura organizacional funcione de manera efectiva y eficiente (Daft, 2018).

Etapas de la Implantación

La implantación del diseño organizacional se lleva a cabo en varias etapas, cada una crucial para asegurar una transición efectiva y sostenible (Robbins & Coulter, 2020; Jones & George, 2021).

La primera etapa es la planificación, que implica el desarrollo de un plan detallado de implantación, incluyendo cronogramas, responsables y recursos necesarios. Es vital asegurar que el plan esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización (Griffin, 2022).

La segunda etapa es la comunicación y participación, donde se comunica el plan a toda la organización y se asegura la participación de todos los niveles en el proceso. Fomentar la participación activa de los empleados en la implantación es esencial para su éxito (Jones & George, 2021).

La tercera etapa es la ejecución, en la que se implementan los cambios planificados según el cronograma establecido. Proveer la capacitación necesaria y asegurar que todos los empleados comprendan sus nuevos roles y responsabilidades es crucial en esta etapa (Robbins & Coulter, 2020).

La última etapa es el monitoreo y evaluación, que implica monitorear el progreso de la implantación y evaluar su impacto en la organización. Realizar ajustes y mejoras continúas basadas en los resultados del monitoreo y la retroalimentación recibida es fundamental para asegurar el éxito a largo plazo del diseño organizacional (Daft, 2018).

La implementación de un diseño organizacional requiere y desarrolla varias habilidades blandas importantes. El pensamiento crítico es fundamental para evaluar y analizar la información de manera objetiva, permitiendo tomar decisiones informadas sobre el diseño organizacional (Robbins & Coulter, 2020). La resolución de problemas es esencial para identificar y abordar problemas estructurales y operativos dentro de la organización (Jones & George, 2021). La gestión del tiempo es crucial para planificar y coordinar las actividades de implementación de manera eficiente (Griffin, 2022). Finalmente, la adaptabilidad es importante para ajustarse a los cambios y nuevas realidades que surgen durante el proceso de implantación (Daft, 2018).

Ejemplos de Aplicación:

Un ejemplo de planificación efectiva puede ser una empresa de tecnología que desarrolla un plan detallado para reestructurar su departamento de desarrollo de software, incluyendo cronogramas y recursos necesarios (Robbins & Coulter, 2020). En cuanto a la comunicación, una organización sin fines de lucro puede comunicar los cambios en su estructura organizacional a través de reuniones y boletines informativos, asegurando que todos los empleados comprendan las implicaciones (Griffin, 2022). Un ejemplo de capacitación puede ser un hospital que proporciona formación específica a su personal para adaptarse a los nuevos roles y procesos implementados en su reestructuración organizacional (Koontz & Weihrich, 2010).

ACTIVIDADES PRÁCTICAS

Tabla 1

Detalle de la Práctica

Practicas	Instrucciones	Duración de la Practica	Mecanismo de Evaluación
Foro de debate	Revisar Actividades Prácticas	0:30 mm	Por rúbricas
Práctica investiga: Taller/Ensayo/Investigación	Revisar Actividades Prácticas	3:30 h	Por rúbricas
Tutorías Prácticas	Revisar Actividades Prácticas	2:00 mm	Por participación en clase
Test evaluativo	Revisar Actividades Prácticas	0:30 mm	Formativa

Nota. Elaboración propia

Consideraciones Generales

1. Lee y revisa la Guía de Estudio.
2. Observa el video de la clase magistral.
3. Participa activamente en el FORO DEBATE.
4. Revisa en el calendario el día y hora en que se realizará las actividades prácticas y la tutoría.
5. Realizar la práctica propuesta por el docente.
6. Revisa las Rúbricas acorde a la actividad prácticas.
7. Toma los principales apuntes que vayas rescatando del texto.
8. Reflexiona sobre los temas tratados en la clase.
9. Sube el documento en formato PDF en la plataforma Moodle.
10. Revisa la calificación de tus actividades prácticas.

FORO DE DEBATE

Tema: ¿Cómo pueden las organizaciones asegurar una implantación exitosa del diseño organizacional en entornos empresariales dinámicos y en constante cambio?

Explique los factores clave que deben considerarse, las estrategias para gestionar la resistencia al cambio y los métodos para evaluar el impacto de la implantación.

Instrucciones para Participar:

- Responde a una o más preguntas.
- Comenta las respuestas de otros participantes.
- Promueve un ambiente respetuoso y constructivo.

PRÁCTICA INVESTIGATIVA

Taller: Análisis y Diseño Organizacional

- ✓ Elija una organización real o ficticia para analizar.
- ✓ Elabore un plan de implementación detallado.
- ✓ Este plan debe incluir un cronograma con fechas y plazos para cada etapa de la implementación, los recursos humanos, financieros y materiales necesarios, y los responsables de cada etapa del proceso.

Consigna:

- El trabajo de investigación debe presentarse de manera estructurada y coherente para comunicar efectivamente los hallazgos y conclusiones.
- Asegúrese de que el estilo y formato del trabajo sigan las pautas de citación y presentación establecidas por la institución.
- Utilice un lenguaje claro y evite jergas o términos técnicos innecesarios.
- Revise y corrija la redacción y la gramática antes de la presentación final (ver anexo).

PRÁCTICA TEST

Antes de realizar el test, es importante considerar varios aspectos para aprovechar al máximo la experiencia.

Consideraciones para realizar el test

1. Lee y revisa el documento.

2. Observa el video de la clase magistral.

3. Revisa en el calendario el día y hora en que se debe de realizar el Test.

4. Realiza el Test 1 de la unidad considerando lo Siguiente:

- No cambiarte entre paginas durante la realización del Test
- Revisa que tu conexión a internet sea estable
- Recuerda que todo el contenido está inmerso dentro del documento base

5. Revisa tu puntuación, de inmediato al finalizar de la actividad.

III. DATOS GENERALES DE LA UNIDAD 3

Información General

1.1.	Nivel	Segundo					
1.2.	Nombre Unidad	El SOA y la responsabilidad por la función pública					
1.3.	Tema 1 – Unidad	Gestión Organizacional y Responsabilidad en la Función Pública					
1.4.	Tema 2 – Unidad	Gestión Integral del Sistema de Administración Organizacional					
1.5.	Unidad organizacional	Unidad Profesional					
1.6.	Unidad	3					
1.7.	Total, Horas Unidad	9					
1.8.	Detalle de horas Unidad	ACD	3	AA	3	APE	3

Resultado de Aprendizaje de Unidad

En esta unidad, los estudiantes aprenderán a establecer los elementos básicos de la administración tomando en cuenta las relaciones que existen entre producción, costo, productividad, eficiencia, utilidad y rentabilidad para un adecuado tratamiento en las diferentes organizaciones.

Metodología

La clase virtual grabada comienza con una introducción clara sobre lo que los estudiantes aprenderán en esa sesión. Se establecen los objetivos de aprendizaje para que los estudiantes sepan qué esperar y en qué enfocarse.

El contenido de la asignatura se desarrolla dividiéndolo en secciones o módulos. Se utiliza una estructura organizada y lógica para abordar cada tema, combinando diferentes enfoques pedagógicos según el contenido, como explicaciones, ejemplos, demostraciones, gráficos y diagramas.

Aunque la clase es grabada, es importante incorporar elementos interactivos para mantener el compromiso de los estudiantes. Esto se puede lograr a través de preguntas para reflexionar, ejercicios, cuestionarios o pausas para discusión, fomentando su participación activa.

DESARROLLO

Unidad 3: El SOA y la responsabilidad por la función pública

Tema 1: Gestión Organizacional y Responsabilidad en la Función Pública

Objetivo: Comprender la gestión organizacional y la responsabilidad en la función pública, analizando su impacto en la eficiencia y transparencia de la administración pública.

El SOA y la Responsabilidad por la Función Pública

Definición del Sistema de Organización Administrativa (SOA):

El Sistema de Organización Administrativa (SOA) es un conjunto estructurado de principios, normas y procedimientos que regulan el funcionamiento de una entidad pública. Este sistema abarca aspectos como la estructura organizacional, los procesos administrativos, y las funciones y responsabilidades de los empleados públicos. Según Daft (2018), el SOA proporciona un marco para la coordinación y el control de las actividades administrativas, asegurando que los recursos se utilicen de manera eficiente y efectiva para alcanzar los objetivos institucionales.

Importancia del SOA en la Gestión Pública:

El SOA es crucial en la gestión pública porque establece una base sólida para la toma de decisiones, la implementación de políticas y la prestación de servicios públicos. Mintzberg (1979) destaca que una organización bien estructurada permite una mejor coordinación entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos, lo que resulta en una mayor eficiencia y efectividad en la administración pública. Además, el SOA facilita la transparencia y la rendición de cuentas, elementos esenciales para una gestión pública responsable.

Concepto de Responsabilidad en la Función Pública:

La responsabilidad en la función pública se refiere a la obligación de los servidores públicos de actuar de acuerdo con las normas legales y éticas, y de rendir cuentas por sus acciones y decisiones. Según Robbins y Coulter (2020), esta responsabilidad incluye el cumplimiento de los deberes asignados, la administración adecuada de los recursos públicos y la adherencia a los principios de integridad y transparencia.

Relación entre el SOA y la Responsabilidad en la Función Pública:

El SOA y la responsabilidad en la función pública están intrínsecamente relacionados, ya que un sistema organizacional bien diseñado y gestionado facilita el cumplimiento de las responsabilidades públicas. Un SOA efectivo proporciona los mecanismos necesarios para asegurar que los servidores públicos actúen de manera responsable, cumpliendo con las leyes y regulaciones, y proporcionando un marco para la rendición de cuentas. Fayol (1949) subraya que la claridad en la estructura y las funciones organizacionales es fundamental para que los empleados comprendan sus responsabilidades y las cumplan de manera efectiva.

Marco legal y normativo de la responsabilidad en la función pública en ecuador

Constitución de la República del Ecuador:

La Constitución de la República del Ecuador es el marco legal supremo que establece los principios y normas fundamentales para la responsabilidad en la función pública. Según el artículo 233 de la Constitución, los servidores públicos son responsables administrativa, civil y penalmente por los actos y omisiones realizados en el ejercicio de sus funciones. Además, el artículo 204 establece la obligación de rendir cuentas y garantizar la transparencia en la administración pública.

Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP):

La LOSEP es la principal ley que regula la administración y el funcionamiento del servicio público en Ecuador. Establece los derechos, deberes y responsabilidades de los servidores públicos, así como los procedimientos para su contratación, evaluación y sanción. Esta ley también define las infracciones administrativas y las sanciones correspondientes, asegurando que los servidores públicos actúen con integridad y eficiencia.

Código Orgánico Integral Penal (COIP):

El COIP regula las responsabilidades penales de los servidores públicos en Ecuador. Este código tipifica y sanciona delitos como la corrupción, el peculado, la concusión, el cohecho y el abuso de poder. Según el COIP, los servidores públicos que cometan estos delitos pueden enfrentar penas de prisión, multas e inhabilitación para ejercer funciones públicas.

Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP):

La LOTAIP establece los principios y procedimientos para garantizar la transparencia y el acceso a la información pública en Ecuador. Esta ley obliga a las instituciones públicas a publicar información sobre su gestión, incluyendo presupuestos, contratos, informes de auditoría y otros documentos relevantes. La LOTAIP también establece sanciones para los servidores públicos que incumplan con estas obligaciones.

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado:

Esta ley regula la organización y funcionamiento de la Contraloría General del Estado, el organismo encargado de supervisar y controlar la gestión financiera y administrativa de las entidades públicas en Ecuador. La Contraloría tiene la facultad de realizar auditorías, emitir informes y recomendar sanciones en caso de irregularidades. Además, puede iniciar procedimientos administrativos y judiciales contra los servidores públicos que incumplan con sus deberes.

Ley Orgánica de Participación Ciudadana y Control Social:

Esta ley promueve la participación activa de los ciudadanos en la gestión pública y establece mecanismos de control social para asegurar la transparencia y la rendición de cuentas. La ley otorga a los ciudadanos el derecho a solicitar información, presentar denuncias y participar en procesos de auditoría social. Además, establece la obligación de los servidores públicos de responder a las demandas y preocupaciones de la ciudadanía.

Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público:

Este reglamento complementa la LOSEP y establece disposiciones específicas sobre la administración del servicio público, incluyendo procedimientos de selección, evaluación, capacitación y sanción de los servidores públicos. También define las responsabilidades administrativas y las sanciones aplicables en caso de incumplimiento.

Ejemplos de Aplicación:

Caso de Peculado: Un funcionario público en Ecuador fue procesado penalmente por peculado después de desviar fondos destinados a proyectos sociales. Según el COIP, enfrentó una pena de prisión y fue inhabilitado para ejercer funciones públicas.

Auditorías de la Contraloría: La Contraloría General del Estado realizó una auditoría en una entidad pública y descubrió irregularidades en la contratación de bienes y servicios. Los

responsables fueron sancionados administrativamente y se implementaron medidas correctivas para mejorar la transparencia y eficiencia.

Transparencia y Rendición de Cuentas: Una municipalidad en Ecuador publicó información detallada sobre su presupuesto y contratos en su sitio web, cumpliendo con las disposiciones de la LOTAIP. Esto permitió a los ciudadanos acceder a la información y participar en el control social de la gestión municipal.

Estas leyes y normativas aseguran que los servidores públicos en Ecuador actúen con integridad, transparencia y responsabilidad, promoviendo una gestión pública eficiente y orientada al servicio de la ciudadanía.

Casos y Ejemplos de Responsabilidad en la Función Pública:

Existen numerosos casos y ejemplos de responsabilidad en la función pública que ilustran la importancia de un SOA efectivo. Por ejemplo, la implementación de programas de auditoría interna en las entidades públicas ha demostrado ser una herramienta eficaz para asegurar la transparencia y la rendición de cuentas. Según Jones y George (2021), las auditorías internas permiten identificar y corregir desviaciones en la gestión de los recursos públicos, promoviendo una cultura de responsabilidad.

Tipos de Responsabilidad por la Función Pública

Responsabilidad Administrativa: La responsabilidad administrativa se refiere a las obligaciones de los servidores públicos de cumplir con las normas y procedimientos administrativos establecidos. Esto incluye la correcta ejecución de las tareas asignadas, el respeto a la jerarquía organizacional y la adherencia a las políticas internas. Daft (2018) señala que la responsabilidad administrativa es fundamental para mantener la eficiencia y efectividad en la gestión pública. Las sanciones por incumplimiento pueden variar desde advertencias hasta la destitución del cargo.

Responsabilidad Civil: La responsabilidad civil en la función pública implica la obligación de los servidores públicos de reparar los daños causados a terceros como resultado de sus acciones u omisiones negligentes. Esto puede incluir compensaciones económicas a las personas afectadas. Según Fayol (1949), la responsabilidad civil es crucial para proteger los derechos de los ciudadanos y asegurar que los servidores públicos actúen con diligencia y cuidado.

Responsabilidad Penal: La responsabilidad penal se refiere a la obligación de los servidores públicos de responder ante la ley por la comisión de delitos en el ejercicio de sus

funciones. Esto puede incluir actos de corrupción, malversación de fondos, abuso de poder y otros delitos. Robbins y Coulter (2020) destacan que la responsabilidad penal es esencial para mantener la integridad y la confianza pública en las instituciones. Las sanciones penales pueden incluir multas, inhabilitación para ejercer funciones públicas y penas de prisión.

Responsabilidad Política: La responsabilidad política implica la obligación de los servidores públicos de responder ante los órganos de control político, como el parlamento o el congreso, por sus acciones y decisiones. Esta responsabilidad se ejerce a través de mecanismos de control político, como las interpelaciones, las mociones de censura y los juicios políticos. Mintzberg (1979) subraya que la responsabilidad política es fundamental para asegurar la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión pública.

Responsabilidad Social: La responsabilidad social en la función pública se refiere al compromiso de los servidores públicos de actuar en beneficio de la sociedad, promoviendo el bienestar común y la justicia social. Esto incluye la implementación de políticas y programas que favorezcan el desarrollo sostenible, la equidad y la inclusión social. Según Griffin (2022), la responsabilidad social es un componente clave de la gestión pública responsable y ética.

Ejemplos de Aplicación:

Un ejemplo de responsabilidad administrativa es el caso de un funcionario público que cumple rigurosamente con los procedimientos establecidos para la adquisición de bienes y servicios, asegurando la transparencia y la eficiencia en el uso de los recursos públicos. En términos de responsabilidad civil, un caso podría involucrar a un servidor público que indemniza a un ciudadano por daños causados debido a la negligencia en la prestación de un servicio público. Un ejemplo de responsabilidad penal es el procesamiento judicial de un funcionario acusado de corrupción. En el ámbito de la responsabilidad política, un caso podría ser la destitución de un ministro a través de una moción de censura en el parlamento. Finalmente, un ejemplo de responsabilidad social es la implementación de un programa gubernamental para reducir la pobreza y promover la inclusión social.

ACTIVIDADES PRÁCTICAS

FORO DE DEBATE

Tema: ¿Cómo puede el marco legal y normativo en Ecuador fortalecer la responsabilidad y la transparencia en la función pública?

Explique los desafíos actuales y proponga soluciones para mejorar la rendición de cuentas y la integridad en la administración pública.

Instrucciones para Participar:

- Responde a una o más preguntas.
- Comenta las respuestas de otros participantes.
- Promueve un ambiente respetuoso y constructivo.

PRÁCTICA INVESTIGATIVA

Taller: Análisis del Marco Legal y Normativo de la Responsabilidad en la Función Pública en Ecuador.

- ✓ Investigue los principales componentes del marco legal y normativo de la responsabilidad en la función pública en Ecuador, incluyendo la Constitución, LOSEP, COIP, LOTAIP, y otras leyes relevantes.
- ✓ Analice la efectividad de estas leyes y normativas en la práctica. ¿Cómo contribuyen a la transparencia y rendición de cuentas en la administración pública?
- ✓ Identifique y discuta los desafíos y limitaciones del marco legal actual. ¿Qué obstáculos enfrentan los servidores públicos y las instituciones en su implementación?

Consigna:

- El trabajo de investigación debe presentarse de manera estructurada y coherente para comunicar efectivamente los hallazgos y conclusiones.
- Asegúrese de que el estilo y formato del trabajo sigan las pautas de citación y presentación establecidas por la institución.
- Utilice un lenguaje claro y evite jergas o términos técnicos innecesarios.
- Revise y corrija la redacción y la gramática antes de la presentación final (ver anexo)

PRÁCTICA TEST

Antes de realizar el test, es importante considerar varios aspectos para aprovechar al máximo la experiencia.

Consideraciones para realizar el test

1. Lee y revisa el documento.

2. Observa el video de la clase magistral.

3. Revisa en el calendario el día y hora en que se debe de realizar el Test.

4. Realiza el Test 1 de la unidad considerando lo Siguiente:

- No cambiarte entre paginas durante la realización del Test
- Revisa que tu conexión a internet sea estable
- Recuerda que todo el contenido está inmerso dentro del documento base

5. Revisa tu puntuación, de inmediato al finalizar de la actividad.

Tema 2: Gestión Integral del Sistema de Administración Organizacional

Objetivo: Analizar la gestión integral del Sistema de Administración Organizacional, comprendiendo su importancia en la optimización de procesos y la mejora continua en el desempeño de las entidades públicas y privadas.

Responsabilidades por la Función Pública en el Funcionamiento del SOA

Definición de Responsabilidades en el SOA:

Las responsabilidades en el Sistema de Organización Administrativa (SOA) abarcan una variedad de obligaciones que los servidores públicos deben cumplir para garantizar el correcto funcionamiento de la administración pública. Estas responsabilidades se dividen en varias categorías:

Responsabilidad Administrativa: Esta se refiere a la obligación de los servidores públicos de cumplir con las normas y procedimientos administrativos establecidos. Incluye la correcta ejecución de las tareas asignadas, el respeto a la jerarquía organizacional y la adherencia a las políticas internas. Según Daft (2018), la responsabilidad administrativa es fundamental para mantener la eficiencia y efectividad en la gestión pública.

Responsabilidad Civil: Implica la obligación de los servidores públicos de reparar los daños causados a terceros como resultado de sus acciones u omisiones negligentes. Esto puede incluir compensaciones económicas a las personas afectadas. Fayol (1949) menciona que la responsabilidad civil es crucial para proteger los derechos de los ciudadanos y asegurar que los servidores públicos actúen con diligencia y cuidado.

Responsabilidad Penal: Se refiere a la obligación de los servidores públicos de responder ante la ley por la comisión de delitos en el ejercicio de sus funciones, como corrupción, malversación de fondos y abuso de poder. Robbins y Coulter (2020) destacan que la responsabilidad penal es esencial para mantener la integridad y la confianza pública en las instituciones.

Responsabilidad Política: Implica la obligación de los servidores públicos de responder ante los órganos de control político, como el parlamento o el congreso, por sus acciones y decisiones. Esta responsabilidad se ejerce a través de mecanismos de control político, como las interpelaciones, las mociones de censura y los juicios políticos. Mintzberg (1979) subraya que la responsabilidad política es fundamental para asegurar la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión pública.

Responsabilidad Social: Se refiere al compromiso de los servidores públicos de actuar en beneficio de la sociedad, promoviendo el bienestar común y la justicia social. Esto incluye la implementación de políticas y programas que favorezcan el desarrollo sostenible, la equidad y la inclusión social. Según Griffin (2022), la responsabilidad social es un componente clave de la gestión pública responsable y ética.

Impacto de las Responsabilidades en el Desempeño del SOA:

Las responsabilidades mencionadas tienen un impacto significativo en el desempeño del SOA. Cuando los servidores públicos cumplen con sus responsabilidades, se mejora la eficiencia y efectividad administrativa, se promueve la transparencia y se garantiza la rendición de cuentas. Esto, a su vez, genera confianza en la administración pública y fortalece la gobernanza democrática. Un estudio realizado por Jones y George (2021) muestra que las organizaciones con altos estándares de responsabilidad tienden a ser más eficaces en la implementación de políticas públicas y en la prestación de servicios a la ciudadanía.

Procedimientos y Mecanismos para el Cumplimiento de Responsabilidades:

Para asegurar el cumplimiento de las responsabilidades en el SOA, se implementan diversos procedimientos y mecanismos, tales como:

Auditorías Internas y Externas: Estas revisiones permiten identificar y corregir desviaciones en la gestión de los recursos públicos. Según Daft (2018), las auditorías internas son una herramienta esencial para promover la transparencia y la rendición de cuentas.

Sistemas de Control Interno: Involucran la implementación de políticas y procedimientos que aseguren la integridad y eficacia de las operaciones administrativas. Fayol (1949) menciona que un sistema de control interno robusto es fundamental para la prevención de fraudes y errores administrativos.

Casos de Incumplimiento y Sanciones:

El incumplimiento de las responsabilidades por parte de los servidores públicos puede llevar a sanciones administrativas, civiles y penales. Por ejemplo, un funcionario público en Ecuador fue procesado penalmente por peculado después de desviar fondos destinados a proyectos sociales. Según el Código Orgánico Integral Penal (COIP), enfrentó una pena de prisión y fue inhabilitado para ejercer funciones públicas. Las auditorías realizadas por la Contraloría General del Estado también han identificado irregularidades en la contratación de bienes y servicios, lo que resultó en sanciones administrativas para los responsables.

Rol Estratégico del Sistema de Administración Organizacional

Importancia del SOA en la Planificación Estratégica:

El SOA juega un rol crucial en la planificación estratégica de las entidades públicas. Alinea la estructura organizacional con los objetivos estratégicos, asegurando que todas las actividades administrativas contribuyan al logro de las metas institucionales. Según Mintzberg (1979), una estructura organizacional bien diseñada facilita la coordinación y el control de las actividades, lo que resulta en una mayor eficiencia y efectividad en la implementación de políticas públicas.

Funciones y Responsabilidades del SOA en la Gestión Organizacional:

El SOA tiene varias funciones clave en la gestión organizacional, incluyendo la coordinación y control de las actividades administrativas, la asignación eficiente de recursos y la supervisión del cumplimiento de las políticas y procedimientos. Robbins y Coulter (2020) destacan que el SOA es fundamental para la toma de decisiones informadas y la implementación efectiva de estrategias organizacionales.

Implementación de Políticas Públicas a través del SOA:

El SOA es esencial para la implementación efectiva de políticas públicas. Establece los procesos y procedimientos necesarios para asegurar que las políticas se implementen de manera eficiente y eficaz. Según Griffin (2022), un SOA bien diseñado permite una ejecución fluida de las políticas, mejorando la calidad de los servicios públicos y aumentando la satisfacción de los ciudadanos.

Desarrollo de Capacidades y Competencias en el SOA:

El desarrollo de capacidades y competencias es crucial para el éxito del SOA. Esto incluye programas de capacitación y desarrollo profesional para los servidores públicos, que aseguran que tengan las habilidades y conocimientos necesarios para cumplir con sus responsabilidades. Daft (2018) menciona que la mejora continua y la adaptación a los cambios organizacionales son fundamentales para mantener la eficacia del SOA.

ACTIVIDADES PRÁCTICAS

Tabla 1

Detalle de la Práctica

Practicas	Instrucciones	Duración de la Practica	Mecanismo de Evaluación
Foro de debate	Revisar Actividades Prácticas	0:30 mm	Por rúbricas
Práctica investiga: Taller/Ensayo/Investigación	Revisar Actividades Prácticas	3:30 h	Por rúbricas
Tutorías Prácticas	Revisar Actividades Prácticas	2:00 mm	Por participación en clase
Test evaluativo	Revisar Actividades Prácticas	0:30 mm	Formativa

Nota. Elaboración propia

Consideraciones Generales

1. Lee y revisa la Guía de Estudio.
2. Observa el video de la clase magistral.
3. Participa activamente en el FORO DEBATE.
4. Revisa en el calendario el día y hora en que se realizará las actividades prácticas y la tutoría.
5. Realizar la práctica propuesta por el docente.
6. Revisa las Rúbricas acorde a la actividad prácticas.
7. Toma los principales apuntes que vayas rescatando del texto.
8. Reflexiona sobre los temas tratados en la clase.
9. Sube el documento en formato PDF en la plataforma Moodle.
10. Revisa la calificación de tus actividades prácticas.

FORO DE DEBATE

Tema: ¿Cómo puede el marco legal y normativo en Ecuador fortalecer la responsabilidad y la transparencia en la función pública?

Explique los desafíos actuales y proponga soluciones para mejorar la rendición de cuentas y la integridad en la administración pública.

Instrucciones para Participar:

- Responde a una o más preguntas.
- Comenta las respuestas de otros participantes.
- Promueve un ambiente respetuoso y constructivo.

PRÁCTICA INVESTIGATIVA

Taller: Análisis del Marco Legal y Normativo de la Responsabilidad en la Función Pública en Ecuador.

- ✓ Investigue los principales componentes del marco legal y normativo de la responsabilidad en la función pública en Ecuador, incluyendo la Constitución, LOSEP, COIP, LOTAIP, y otras leyes relevantes.
- ✓ Analice la efectividad de estas leyes y normativas en la práctica. ¿Cómo contribuyen a la transparencia y rendición de cuentas en la administración pública?
- ✓ Identifique y discuta los desafíos y limitaciones del marco legal actual. ¿Qué obstáculos enfrentan los servidores públicos y las instituciones en su implementación?

Consigna:

- El trabajo de investigación debe presentarse de manera estructurada y coherente para comunicar efectivamente los hallazgos y conclusiones.
- Asegúrese de que el estilo y formato del trabajo sigan las pautas de citación y presentación establecidas por la institución.
- Utilice un lenguaje claro y evite jergas o términos técnicos innecesarios.

- Revise y corrija la redacción y la gramática antes de la presentación final (ver anexo).

PRÁCTICA TEST

Antes de realizar el test, es importante considerar varios aspectos para aprovechar al máximo la experiencia.

Consideraciones para realizar el test

1. Lee y revisa el documento.
2. Observa el video de la clase magistral.
3. Revisa en el calendario el día y hora en que se debe de realizar el Test.
4. Realiza el Test 1 de la unidad considerando lo Siguiente:

- No cambiarte entre paginas durante la realización del Test
- Revisa que tu conexión a internet sea estable
- Recuerda que todo el contenido está inmerso dentro del documento base

5. Revisa tu puntuación, de inmediato al finalizar de la actividad.

IV. DATOS GENERALES DE LA UNIDAD 4

Información General

1.1.	Nivel	Segundo					
1.2.	Nombre Unidad	Tipos de estructura organizacional					
1.3.	Tema 1 – Unidad	Fundamentos Organizacionales de los aspectos claves y específicos de la administración organizacional					
1.4.	Tema 2 – Unidad	Fundamentos y Estrategias en Diseño Organizacional y Tipología de Sistemas Organizativos					
1.5.	Unidad organizacional	Unidad Profesional					
1.6.	Unidad	4					
1.7.	Total, Horas Unidad	14,25					
1.8.	Detalle de horas Unidad	ACD	6	AA	5,25	APE	4

Resultado de Aprendizaje de Unidad

En esta unidad, los estudiantes analziarán con criterio de racionalidad los recursos humanos mediante el sistema organizacional y conocer los tipos de sistema organizacional, mediante la aplicación del trabajo, como la medición y métodos de trabajo dentro de la organización.

Metodología

La clase virtual grabada comienza con una introducción clara sobre lo que los estudiantes aprenderán en esa sesión. Se establecen los objetivos de aprendizaje para que los estudiantes sepan qué esperar y en qué enfocarse.

El contenido de la asignatura se desarrolla dividiéndolo en secciones o módulos. Se utiliza una estructura organizada y lógica para abordar cada tema, combinando diferentes enfoques pedagógicos según el contenido, como explicaciones, ejemplos, demostraciones, gráficos y diagramas.

Aunque la clase es grabada, es importante incorporar elementos interactivos para mantener el compromiso de los estudiantes. Esto se puede lograr a través de preguntas para reflexionar, ejercicios, cuestionarios o pausas para discusión, fomentando su participación activa.

DESARROLLO

Unidad 4: Tipos de Estructura Organizacional

Tema 1: Fundamentos Organizacionales de los Aspectos Claves y Específicos de la Administración Organizacional

Objetivo: Identificar los fundamentos organizacionales y los aspectos clave de la administración organizacional, comprendiendo su impacto en la estructura y funcionamiento eficiente de las entidades.

El diseño organizacional es un aspecto fundamental de la administración, ya que determina cómo se estructuran y coordinan las actividades dentro de una empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos. Comprender los diferentes tipos de estructura organizacional y los aspectos clave de la administración es crucial para mejorar la eficiencia, la efectividad y la capacidad de adaptación de una organización.

Los 4 Aspectos Específicos que se Refieren a la Organización

La estructura organizacional define cómo se distribuyen las tareas y responsabilidades dentro de una organización. Establece la jerarquía y los canales de comunicación, facilitando la coordinación y el control de las actividades. Según Daft (2016), la estructura organizacional es esencial para el comportamiento organizacional y el rendimiento de la empresa.

Importancia de la Estructura Organizacional:

La estructura organizacional influye directamente en la eficiencia operativa, la comunicación y la toma de decisiones. Una estructura adecuada permite una mejor coordinación entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos, lo que resulta en una mayor eficiencia y efectividad en la administración pública (Robbins & Coulter, 2018).

Tipos de Estructuras Organizacionales:

1. Funcional: Agrupa a los empleados según sus funciones o roles específicos, como marketing, finanzas o recursos humanos. Este enfoque permite una alta especialización y eficiencia operativa, pero puede dificultar la comunicación interdepartamental.

2. Divisional: Divide la organización en unidades semiautónomas basadas en productos, servicios, mercados o áreas geográficas. Este enfoque permite una

mayor flexibilidad y enfoque en los resultados específicos de cada división, pero puede generar duplicación de recursos.

3. Matricial: Combina elementos de las estructuras funcionales y divisionales, asignando empleados a equipos específicos mientras mantienen sus roles funcionales. Este enfoque puede mejorar la flexibilidad y la innovación, pero puede generar confusión en la autoridad y conflictos de poder.

4. En Red: Basada en una red de empresas o unidades que trabajan juntas para lograr objetivos comunes. Este enfoque permite una adaptación rápida a los cambios del mercado y una mayor innovación, pero puede dificultar el control y la coordinación.

Ventajas y Desventajas de Cada Tipo de Estructura:

1. Funcional: Ventajas: Especialización, eficiencia operativa. Desventajas: Silos organizacionales, comunicación limitada entre departamentos.

2. Divisional: Ventajas: Flexibilidad, enfoque en resultados específicos. Desventajas: Duplicación de recursos, posibles conflictos entre divisiones.

3. Matricial: Ventajas: Flexibilidad, mejor utilización de recursos. Desventajas: Confusión en la autoridad, conflictos de poder.

4. En Red: Ventajas: Adaptación rápida, innovación. Desventajas: Dificultad en el control y la coordinación, dependencia de la colaboración.

Cultura Organizacional:

La cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias y normas compartidos que guían el comportamiento de los miembros de la organización. Schein (2010) la define como un patrón de supuestos básicos compartidos que se enseñan a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas de adaptación externa e integración interna.

Impacto en el Desempeño:

La cultura organizacional influye significativamente en la cohesión, la motivación y la retención de empleados, así como en la capacidad de adaptación al cambio. Una cultura positiva puede mejorar la satisfacción laboral y la eficiencia organizacional (Cameron & Quinn, 2011).

Modelos de Cultura Organizacional:

- Clan: Se caracteriza por un ambiente familiar y colaborativo, donde se valoran las relaciones y la lealtad.
- Adhocracia: Enfocada en la innovación y la flexibilidad, promueve la creatividad y la toma de riesgos.
- Mercado: Orientada hacia los resultados y la competencia, donde se valoran los logros y la rentabilidad.
- Jerarquía: Enfocada en la estabilidad y el control, con una estructura formal y procedimientos definidos.

Estrategias para Desarrollar una Cultura Positiva:

Para desarrollar y mantener una cultura organizacional positiva, es esencial fomentar la comunicación abierta, el reconocimiento de logros y la alineación de valores organizacionales con las prácticas diarias. Además, se deben implementar programas de desarrollo organizacional y formación en liderazgo (Denison, 1996).

Procesos Organizacionales:

Los procesos organizacionales son conjuntos de actividades que transforman insumos en productos o servicios. Incluyen procesos operativos (producción), de gestión (planificación y control) y de soporte (recursos humanos, tecnología). Los procesos bien diseñados mejoran la eficiencia y efectividad organizacional. Según Hammer y Champy (2009), la reingeniería de procesos puede llevar a mejoras significativas en rendimiento, costos y calidad.

Metodologías de Análisis y Mejora:

- Reingeniería de Procesos: Rediseño radical de los procesos para lograr mejoras dramáticas en rendimiento.
- Mejora Continua: Mejoras incrementales y constantes en los procesos existentes.
- Lean Management: Eliminación de desperdicios y mejora de la eficiencia mediante la optimización de los procesos.

Herramientas de Gestión de Procesos:

- Diagramas de Flujo: Representan gráficamente los pasos de un proceso, facilitando su análisis y comprensión.

- BPMN (Business Process Model and Notation): Un estándar para la representación de procesos de negocio de manera detallada y técnica.

Recursos Humanos:

La gestión efectiva de recursos humanos es crucial para atraer, desarrollar y retener talento, alineando las competencias de los empleados con los objetivos organizacionales. Ulrich (1997) menciona que los recursos humanos son un socio estratégico en la gestión organizacional.

Estrategias de Gestión del Talento:

- Reclutamiento y Selección: Identificación y contratación de individuos con las habilidades y competencias necesarias.

- Capacitación y Desarrollo: Programas de formación continua para mejorar las habilidades y competencias de los empleados.

- Evaluación del Desempeño: Herramientas y sistemas para medir y mejorar el rendimiento de los empleados.

- Sistemas de Recompensa: Incentivos y compensaciones para motivar y retener a los empleados.

Impacto en la Cultura y los Procesos:

Los recursos humanos influyen directamente en la cultura organizacional y en la eficiencia de los procesos a través de la gestión de personas. Benn, Dunphy y Griffiths (2014) destacan la importancia de fomentar una cultura organizacional sostenible y responsable.

Evaluación y Desarrollo:

La evaluación continua del desempeño y el desarrollo profesional son esenciales para mantener un alto nivel de competencia y satisfacción laboral. Las auditorías de recursos humanos pueden identificar áreas de mejora y asegurar el cumplimiento de políticas y prácticas organizacionales.

Análisis Detallado de los 4 Aspectos Clave

Análisis de la Estructura Organizacional:

Herramientas para Analizar la Estructura Organizacional:

Herramientas como los organigramas y el análisis de puestos son esenciales para entender y evaluar la estructura organizacional. Los organigramas muestran la jerarquía y las relaciones de reporte dentro de la organización, mientras que el análisis de puestos identifica las responsabilidades y competencias necesarias para cada rol.

Ejemplos Prácticos de Diferentes Estructuras Organizacionales:

- Estructura Funcional: Procter & Gamble utiliza una estructura funcional para aprovechar la especialización en áreas clave como marketing y operaciones.
- Estructura Divisional: General Electric emplea una estructura divisional para gestionar sus diversas líneas de productos y servicios de manera más eficaz.
- Estructura Matricial: IBM utiliza una estructura matricial para coordinar proyectos globales complejos.
- Estructura en Red: Startups y empresas tecnológicas como Uber emplean estructuras en red para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.

Impacto en la Comunicación y el Flujo de Trabajo:

La estructura organizacional define los canales de comunicación y puede influir significativamente en la eficiencia operativa. Una estructura bien diseñada facilita la coordinación y la toma de decisiones, mejorando el flujo de trabajo y la productividad.

Estrategias para Optimizar la Estructura Organizacional:

Para optimizar la estructura organizacional, se pueden realizar ajustes en la jerarquía, redefinir roles y responsabilidades, y fomentar una comunicación abierta y efectiva. La

evaluación continua y la adaptación a los cambios en el entorno empresarial son clave para mantener una estructura eficiente y efectiva.

Análisis de la Cultura Organizacional:

Métodos para Evaluar la Cultura Organizacional:

Los métodos para evaluar la cultura organizacional incluyen encuestas, entrevistas y observación. Las encuestas y cuestionarios recopilan datos sobre las percepciones y actitudes de los empleados, mientras que las entrevistas y los grupos focales proporcionan información cualitativa sobre la cultura organizacional. La observación directa permite evaluar comportamientos y dinámicas interpersonales.

Ejemplos de Culturas Organizacionales Exitosas:

- Google: Conocida por su cultura de adhocracia, Google fomenta la innovación y la creatividad a través de un entorno de trabajo flexible y colaborativo.
- Zappos: Su cultura de clan se centra en la satisfacción del cliente y la felicidad de los empleados, promoviendo un ambiente de trabajo familiar y colaborativo.
- Impacto de la Cultura Organizacional en la Satisfacción y Retención de Empleados:
- Una cultura organizacional positiva mejora la satisfacción laboral y reduce la rotación de empleados. Según Kotter y Heskett (1992), una cultura fuerte y alineada con los objetivos organizacionales puede aumentar la cohesión y el rendimiento de la empresa.

Estrategias para Cambiar y Mejorar la Cultura Organizacional:

Para cambiar y mejorar la cultura organizacional, se deben implementar programas de desarrollo organizacional y formación en liderazgo. Fomentar la comunicación abierta, el reconocimiento de logros y la participación de los empleados en la toma de decisiones son estrategias clave para desarrollar una cultura organizacional positiva y sostenible.

Análisis de los Procesos Organizacionales:

Técnicas para Mapear y Evaluar los Procesos Organizacionales:

El mapeo de procesos y el análisis de valor son técnicas esenciales para evaluar y mejorar los procesos organizacionales. El mapeo de procesos identifica y documenta los pasos

actuales, mientras que el análisis de valor ayuda a identificar actividades que añaden valor y eliminar desperdicios.

Ejemplos de Procesos Organizacionales Eficientes:

- Toyota: Utiliza la metodología Lean Management para optimizar sus procesos de producción, eliminando desperdicios y mejorando la eficiencia.
- Amazon: Optimiza su cadena de suministro mediante la integración de tecnología y la mejora continua de sus procesos logísticos.

Impacto de la Mejora de Procesos en la Eficiencia y Efectividad Organizacional:

La mejora de procesos puede aumentar significativamente la eficiencia y efectividad organizacional, reduciendo costos y aumentando la satisfacción del cliente. Hammer (2010) destaca que la reingeniería de procesos puede transformar radicalmente el rendimiento organizacional.

Estrategias para la Reingeniería y Mejora Continua de Procesos:

Implementar metodologías Lean y Six Sigma puede ayudar a identificar y eliminar desperdicios, mejorar la calidad y aumentar la eficiencia de los procesos organizacionales. La participación de los empleados y la utilización de herramientas de análisis y mejora son cruciales para el éxito de estas iniciativas.

Análisis de los Recursos Humanos:

La evaluación del desempeño y las auditorías de recursos humanos son métodos clave para evaluar la gestión de recursos humanos. Estas herramientas permiten identificar áreas de mejora y asegurar el cumplimiento de políticas y prácticas organizacionales.

Ejemplos de Estrategias de Gestión del Talento Exitosas:

1. Google: Ofrece programas de desarrollo profesional y oportunidades de aprendizaje continuo para sus empleados, fomentando una cultura de alta confianza y responsabilidad.
2. Netflix: Promueve una cultura de alta responsabilidad y libertad, permitiendo a los empleados tomar decisiones informadas y contribuir significativamente a los objetivos organizacionales.

3. Impacto de una Gestión Eficaz de Recursos Humanos en la Productividad y la Cultura Organizacional: Una gestión eficaz de recursos humanos mejora la productividad y la moral de los empleados. Becker y Huselid (1998) mencionan que una gestión de recursos humanos alineada con los objetivos estratégicos puede mejorar significativamente el rendimiento organizacional.

Estrategias para Mejorar la Gestión de Recursos Humanos:

Para mejorar la gestión de recursos humanos, se deben desarrollar programas de capacitación, crear planes de carrera y promover una cultura de reconocimiento y recompensa. La evaluación continua y el desarrollo profesional son esenciales para mantener un alto nivel de competencia y satisfacción laboral.

ACTIVIDADES PRÁCTICAS

Tabla 1

Detalle de la Práctica

Practicas	Instrucciones	Duración de la Practica	Mecanismo de Evaluación
Foro de debate	Revisar Actividades Prácticas	0:30 mm	Por rúbricas
Práctica investiga: Taller/Ensayo/Investigación	Revisar Actividades Prácticas	3:30 h	Por rúbricas
Tutorías Prácticas	Revisar Actividades Prácticas	2:00 mm	Por participación en clase
Test evaluativo	Revisar Actividades Prácticas	0:30 mm	Formativa

Nota. Elaboración propia

Consideraciones Generales

1. Lee y revisa la Guía de Estudio.
2. Observa el video de la clase magistral.
3. Participa activamente en el FORO DEBATE.
4. Revisa en el calendario el día y hora en que se realizará las actividades prácticas y la tutoría.
5. Realizar la práctica propuesta por el docente.
6. Revisa las Rúbricas acorde a la actividad prácticas.
7. Toma los principales apuntes que vayas rescatando del texto.
8. Reflexiona sobre los temas tratados en la clase.
9. Sube el documento en formato PDF en la plataforma Moodle.
10. Revisa la calificación de tus actividades prácticas.

FORO DE DEBATE

Tema: Las estructuras organizacionales influyen en la toma de decisiones y la eficiencia de una empresa. En tu experiencia o conocimiento responde la siguiente interrogante:

- ✓ ¿Qué tipo de estructura organizacional consideras más efectiva para una empresa en crecimiento y por qué?

Instrucciones para Participar:

- Responde a una o más preguntas.
- Comenta las respuestas de otros participantes.
- Promueve un ambiente respetuoso y constructivo.

PRÁCTICA INVESTIGATIVA

Tema de investigación: Comparación de estructuras organizacionales: ventajas, desventajas y su impacto en la administración

- ✓ Investigar los principales tipos de estructuras organizacionales (funcional, divisional, matricial, etc.), comparando sus beneficios y desafíos en distintos contextos empresariales.

Consigna:

- El trabajo de investigación debe presentarse de manera estructurada y coherente para comunicar efectivamente los hallazgos y conclusiones.
- Asegúrese de que el estilo y formato del trabajo sigan las pautas de citación y presentación establecidas por la institución.
- Utilice un lenguaje claro y evite jergas o términos técnicos innecesarios.
- Revise y corrija la redacción y la gramática antes de la presentación final (ver anexo)

PRÁCTICA TEST

Antes de realizar el test, es importante considerar varios aspectos para aprovechar al máximo la experiencia.

Consideraciones para realizar el test

1. Lee y revisa el documento.
2. Observa el video de la clase magistral.
3. Revisa en el calendario el día y hora en que se debe de realizar el Test.
4. Realiza el Test 1 de la unidad considerando lo Siguiente:

- No cambiarte entre paginas durante la realización del Test
- Revisa que tu conexión a internet sea estable
- Recuerda que todo el contenido está inmerso dentro del documento base

5. Revisa tu puntuación, de inmediato al finalizar de la actividad.

Tema 2: Fundamentos y Estrategias en Diseño Organizacional y Tipología de Sistemas Organizativos

Objetivo: Analizar los fundamentos y estrategias en el diseño organizacional, identificando los diferentes tipos de sistemas organizativos y su impacto en la eficiencia y adaptabilidad de las entidades.

Diseño de la Organización

Principios del Diseño Organizacional:

El diseño organizacional se refiere a la forma en que una organización estructura sus recursos y actividades para alcanzar sus objetivos estratégicos. Según Daft (2016), el diseño organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan las tareas dentro de la organización. Los principios fundamentales del diseño organizacional incluyen la división del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, el ámbito de control, la centralización y descentralización, y la formalización.

Factores que Influyen en el Diseño Organizacional:

El diseño de una organización está influenciado por varios factores clave. El tamaño de la organización afecta la complejidad de su estructura; organizaciones más grandes tienden a tener estructuras más formales y complejas (Robbins & Coulter, 2018). La tecnología utilizada también influye en el diseño organizacional, ya que diferentes tecnologías requieren diferentes configuraciones estructurales (Woodward, 1965). Además, el entorno externo, incluyendo la estabilidad del mercado y la competencia, puede determinar si una organización adopta una estructura más flexible o más rígida (Burns & Stalker, 1961). Finalmente, la estrategia organizacional juega un papel crucial, ya que la estructura debe alinearse con la estrategia para facilitar el logro de los objetivos (Chandler, 1962).

Estrategias de Diseño Organizacional:

Las estrategias de diseño organizacional pueden variar desde enfoques mecánicos a enfoques orgánicos. Un diseño mecánico es altamente formalizado y centralizado, adecuado para entornos estables y tareas rutinarias (Weber, 1947). Por otro lado, un diseño orgánico es más flexible y descentralizado, ideal para entornos dinámicos y tareas no rutinarias (Burns & Stalker, 1961). Además, las organizaciones pueden optar por una centralización, donde las decisiones se toman en los niveles superiores, o una descentralización, donde la toma de decisiones se distribuye a niveles más bajos (Mintzberg, 1979).

Componentes del Diseño Organizacional:

Los componentes clave del diseño organizacional incluyen la estructura, los procesos, la cultura y los sistemas de información. La estructura organizacional define la jerarquía y los roles dentro de la organización (Jones, 2013). Los procesos organizacionales determinan cómo se realizan las tareas y cómo se coordinan las actividades (Hammer & Champy, 2009). La cultura organizacional abarca los valores y normas compartidos que guían el comportamiento de los empleados (Schein, 2010). Los sistemas de información y comunicación facilitan el flujo de información y la coordinación entre los diferentes componentes de la organización (O'Brien & Marakas, 2011).

Modelos y Métodos de Diseño Organizacional:

Varios modelos y métodos han sido propuestos para guiar el diseño organizacional. Mintzberg (1983) identifica varias configuraciones organizacionales, como la estructura simple, la burocracia mecánica, la burocracia profesional, la estructura divisional y la adhocracia. El modelo de contingencia sugiere que no existe un diseño organizacional óptimo, sino que el mejor diseño depende de las contingencias específicas de la organización (Lawrence & Lorsch, 1967). Otros métodos incluyen el diseño basado en competencias, que se centra en alinear las competencias de los empleados con los objetivos organizacionales (Ulrich, 1997), y el diseño basado en procesos, que se enfoca en optimizar los procesos de negocio para mejorar la eficiencia y la efectividad (Davenport, 2013).

Desafíos y Tendencias en el Diseño Organizacional:

El diseño organizacional enfrenta varios desafíos y tendencias en el entorno empresarial actual. La necesidad de adaptarse rápidamente a entornos dinámicos y cambiantes requiere estructuras organizacionales más ágiles y flexibles (Galbraith, 2014). La incorporación de tecnología y digitalización está transformando la forma en que se diseñan y gestionan las organizaciones (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Además, el diseño organizacional debe fomentar la innovación y la agilidad organizacional para competir eficazmente en mercados globales (Drucker, 1999). Finalmente, consideraciones de diversidad e inclusión son cada vez más importantes en el diseño organizacional, ya que una fuerza laboral diversa puede aportar diferentes perspectivas y habilidades (Thomas & Ely, 1996).

Tipos de Sistemas de Organización

Sistemas de Organización Funcional:

Los sistemas de organización funcional agrupan a los empleados según sus funciones o roles específicos, como marketing, finanzas o recursos humanos. Este enfoque permite una alta especialización y eficiencia operativa, ya que los empleados pueden desarrollar una experiencia profunda en sus áreas de trabajo (Robbins & Judge, 2017). Sin embargo, puede dificultar la comunicación y la coordinación entre departamentos, lo que puede llevar a silos organizacionales (Griffin & Moorhead, 2014).

Sistemas de Organización Divisional:

En los sistemas de organización divisional, la empresa se divide en unidades semiautónomas basadas en productos, servicios, mercados o áreas geográficas. Este enfoque permite una mayor flexibilidad y enfoque en los resultados específicos de cada división, mejorando la capacidad de respuesta a las necesidades del mercado (Jones, 2013). Sin embargo, puede generar duplicación de recursos y conflictos entre divisiones (Hill & Jones, 2013).

Sistemas de Organización Matricial:

Los sistemas de organización matricial combinan elementos de las estructuras funcionales y divisionales, asignando empleados a equipos específicos mientras mantienen sus roles funcionales. Este enfoque puede mejorar la flexibilidad y la innovación, permitiendo una mejor utilización de los recursos (Galbraith, 1971). Sin embargo, puede generar confusión en la autoridad y conflictos de poder (Knight, 1977).

Sistemas de Organización en Red:

Los sistemas de organización en red se basan en una red de empresas o unidades que trabajan juntas para lograr objetivos comunes. Este enfoque permite una adaptación rápida a los cambios del mercado y una mayor innovación (Miles & Snow, 2007). Sin embargo, puede dificultar el control y la coordinación, y depende en gran medida de la confianza y la colaboración entre las unidades (Baker, 1992).

Sistemas de Organización Híbridos:

Los sistemas de organización híbridos combinan diferentes tipos de sistemas organizativos para aprovechar las ventajas de cada uno. Por ejemplo, una organización puede tener una estructura funcional en sus operaciones centrales y una estructura divisional en sus unidades de negocio. Este enfoque permite una mayor flexibilidad y adaptabilidad (Mintzberg, 1983). Sin embargo, puede ser complejo de gestionar y requerir una coordinación cuidadosa (Lawrence & Lorsch, 1967).

Evaluación y Selección de Sistemas Organizativos:

La selección del sistema organizativo adecuado depende de varios factores, incluyendo la estrategia organizacional, el entorno externo, la tecnología utilizada y la cultura organizacional (Child, 1972). Los métodos de evaluación incluyen análisis comparativos, estudios de caso y simulaciones (Scott & Davis, 2015). Los factores de éxito en la implementación de sistemas organizativos incluyen una planificación cuidadosa, la participación de los empleados y una gestión eficaz del cambio (Kotter, 1996).

ACTIVIDADES PRÁCTICAS

Tabla 1

Detalle de la Práctica

Practicas	Instrucciones	Duración de la Practica	Mecanismo de Evaluación
Foro de debate	Revisar Actividades Prácticas	0:30 mm	Por rúbricas
Práctica investiga: Taller/Ensayo/Investigación	Revisar Actividades Prácticas	3:30 h	Por rúbricas
Tutorías Prácticas	Revisar Actividades Prácticas	2:00 mm	Por participación en clase
Test evaluativo	Revisar Actividades Prácticas	0:30 mm	Formativa

Nota. Elaboración propia

Consideraciones Generales

1. Lee y revisa la Guía de Estudio.
2. Observa el video de la clase magistral.
3. Participa activamente en el FORO DEBATE.
4. Revisa en el calendario el día y hora en que se realizará las actividades prácticas y la tutoría.
5. Realizar la práctica propuesta por el docente.
6. Revisa las Rúbricas acorde a la actividad prácticas.
7. Toma los principales apuntes que vayas rescatando del texto.
8. Reflexiona sobre los temas tratados en la clase.
9. Sube el documento en formato PDF en la plataforma Moodle.
10. Revisa la calificación de tus actividades prácticas.

FORO DE DEBATE

Tema: En tu opinión:

- ✓ ¿Qué factores deben considerarse al diseñar una estructura organizativa efectiva y cómo impactan en el desempeño de una empresa?

Instrucciones para Participar:

- Responde a una o más preguntas.
- Comenta las respuestas de otros participantes.
- Promueve un ambiente respetuoso y constructivo.

PRACTICA INVESTIGATIVA

Tema de ensayo: Reflexionar sobre cómo una adecuada estructura organizativa puede mejorar la innovación, la toma de decisiones y la competitividad de una empresa en el mercado.

Consigna:

- El trabajo de investigación debe presentarse de manera estructurada y coherente para comunicar efectivamente los hallazgos y conclusiones.
- Asegúrese de que el estilo y formato del trabajo sigan las pautas de citación y presentación establecidas por la institución.
- Utilice un lenguaje claro y evite jergas o términos técnicos innecesarios.
- Revise y corrija la redacción y la gramática antes de la presentación final (ver anexo)

PRÁCTICA TEST

Antes de realizar el test, es importante considerar varios aspectos para aprovechar al máximo la experiencia.

Consideraciones para realizar el test

1. Lee y revisa el documento.
2. Observa el video de la clase magistral.
3. Revisa en el calendario el día y hora en que se debe de realizar el Test.
4. Realiza el Test 1 de la unidad considerando lo Siguiente:

- No cambiarte entre paginas durante la realización del Test
- Revisa que tu conexión a internet sea estable
- Recuerda que todo el contenido está inmerso dentro del documento base

5. Revisa tu puntuación, de inmediato al finalizar de la actividad.

V. Bibliografía

Bibliografía básica

Cedeño, J. (2019), Planeación Estratégica y la Creación de Valor en las Organizaciones. UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

Weihrich, H., Cannice, M., & Harold, K. (2022). Administración: Una perspectiva global, emprendedora y de innovación. MCGRAW-HILL.

BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Management. Pearson. Recuperate of https://www.pearson.com/content/dam/one-dot-com/one-dot-com/uk/documents/rights/At-a-Glance-Management.pdf

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior. Pearson. Recuperate of https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292449968_A46465006/preview-9781292449968 A46465006.pdf

Scott, W. R., & Davis, G. F. (2015). Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives. Routledge. Recuperate https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781317345923_A25607736/preview-9781317345923_A25607736.pdf of

Benn, S., Dunphy, D., & Griffiths, A. (2014). Organizational Change for Corporate Sustainability. Routledge. Recuperate http://ereserve.library.utah.edu/Annual/COMM/5170/Bullis/comm5170trans.pdf of

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W. W. Norton & Company. Recuperate of https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4312922/mod_resource/content/2/Erik%20-%20The%20Second%20Machine%20Age.pdf

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. Management Science. Recuperate of https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/SSRN-id1964011_6791edac-7daa-4603-a220-4a0c6c7a3f7a.pdf

Anexo 1: Modelo de Foro

Título del Foro:

[Nombre del Tema o Pregunta]

Desarrollo:

[Breve descripción del tema o pregunta]

Reglas del Foro:

Regla 1: Antes de participar en el debate, realiza una investigación exhaustiva sobre el tema en cuestión. Comprender los hechos, datos y argumentos relacionados con el tema fortalecerá tu posición y mejorarán la calidad de la discusión.

Regla 2: Muestra respeto hacia tus compañeros de debate, incluso si no estás de acuerdo con sus opiniones. Escucha activamente sus argumentos y evita interrupciones. Expresa tus puntos de vista de manera respetuosa y constructiva.

Regla 3: Contribuye de manera equitativa al debate, evitando la monopolización de la conversación. Respeta el tiempo asignado y asegúrate de que otros también tengan la oportunidad de expresar sus opiniones.

Anexo 2: Esquema de Ensayo

Caratula: (Escribe aquí los datos referentes a la materia, nombres completos, tema, periodo, Institución Educativa y logos)

Título:

(Escribe aquí el título de tu ensayo)

Introducción:

Desarrollo:

Conclusión:

Bibliografía

Anexo 3: Esquema de Taller/Investigación

Caratula:

(Escribe aquí los datos referentes a la materia, tema, periodo, Institución Educativa y logos)

Título:

(Escribe aquí el título principal de tu investigación)

Temas a investigar:

- **Tema 1:**
- **Tema 2:**
- **Tema 3:**

Conclusión:

Bibliografía

Anexos

Anexo 4: Rúbrica de Foro

INDICADORES	MS 5 PUNTOS	S 3 PUNTOS	PS 2 PUNTOS	PUNTAJE
Comprensión del tema	La respuesta argumentada demuestra conocimiento concreto del tema tratado.	La respuesta argumentada demuestra conocimiento general de la mayoría del tema.	La respuesta argumentada demuestra un conocimiento limitado del tema.	20 %
Cuestionamientos y criterios	Presentó las dudas e inquietudes que se le presentaron durante el desarrollo del tema, o al menos sacó diferentes conclusiones, que las expuso en el debate.	Presenta al menos 2 preguntas o argumentos, aunque demuestra que no ha comprende ni revisado en profundidad el material.	No presenta dudas ni argumentos, aunque conozca del tema, no aporta al debate.	20 %
Redacción y ortografía	No presenta errores ortográficos ni de redacción.	Presenta algunos errores ortográficos y/o de redacción.	Presenta muchos errores de redacción y de ortografía.	20 %
Interacción: relación/ confrontación con intervenciones de otros/as	Comparte activamente con de sus compañeros los temas planteados y resuelve dudas de sus compañeros con argumentos valederos en más de 2 intervenciones.	Comparte con de sus compañeros los temas planteados, argumentando en al menos de 2 intervenciones.	Plantea dudas a sus compañeros con el tema, sin embargo, no participa ni responde con argumentos lógicos. Solo interviene una vez.	20 %
Participación	Participa con más de 2 intervenciones, además de su contestación.	Participa al menos con 5 Intervenciones, además de su contestación.	No interviene en otra participación a más de la suya.	20 %
			TOTAL=	100 %

Puntaje: 10 puntos

Anexo 5: Rubrica de Ensayo

INDICACIONES	MS 10 PUNTOS	S 6 PUNTOS	PS 2 PUNTOS	PUNTAJE
Enfoque o Idea principal	La idea principal nombra el tema del ensayo y esquematiza los puntos principales a discutir.	La idea principal nombra el tema del ensayo.	La idea principal esquematiza algunos o todos los puntos a discutir, pero no menciona el tema.	20 %
Transiciones o Conectores	Una variedad bien pensada de transiciones fue usada. Estas muestran claramente como están las ideas conectadas.	Las transiciones muestran cÃ³mo están las ideas conectadas, pero hay muy poca variedad.	Algunas transiciones funcionan bien, pero la conexiÃ³n entre las ideas no es clara.	20 %
Conclusión	La conclusión es fuerte y dejó al lector con una idea absolutamente clara de la posición del autor. Un parafraseo efectivo de la idea principal empieza la conclusión.	La conclusión es evidente. La posición del autor es parafraseada en las primeras dos oraciones de la conclusión.	La posición del autor es parafraseada en la conclusión, pero no al principio de la misma.	20 %
Gramática y ortografía	El autor no comete errores de gramática ni de ortografía que distraen al lector del contenido del ensayo.	El autor comete 1 a 2 errores gramaticales u ortográficos que distraen al lector del contenido del ensayo.	El autor comete 3 a 4 errores gramaticales u ortográficos que distraen al lector del contenido del ensayo.	20 %
Fuentes	Todas las fuentes usadas para las citas, las estadísticas y los hechos son creíbles y están citadas correctamente.	Todas las fuentes usadas para las citas, las estadísticas y los hechos son creíbles y la mayoría está citada correctamente.	La mayoría de las fuentes usadas para las citas, las estadísticas y los hechos es creíble y está citada correctamente.	20 %
			TOTAL=	100 %

Puntaje: 10 puntos

Anexo 6: Rúbrica de Taller/Investigación

INDICADORES	MS 10 PUNTOS	S 6 PUNTOS	PS 2 PUNTOS	PUNTAJE
Organización de las ideas	El texto es coherente y tiene sentido toda la lectura.	Presenta ideas aisladas, no enlazadas entre sí.	El texto no tiene coherencia y las ideas no están claras.	30 %
Ortografía	Tiene 4 o menos faltas ortográficas	Tiene entre 5 y 9 faltas ortográficas.	Tiene más de 10 faltas ortográficas.	30 %
Calidad de la información presentada	La información está claramente relacionada con el tema y proporciona varios niveles de relación con sus diferentes entornos.	La información da respuesta a la consigna principal del artículo, mas no aporta niveles de relaciones de la comunicación con el entorno próximo.	La información proporcionada guarda relación con las categorías, aunque su calidad argumentativa es deficiente.	40 %
			TOTAL=	100 %

Puntaje: 10 puntos