

Sílabo del curso Diseño Organizacional

Agosto – Diciembre 2018

IV Ciclo

**Antonieta Hamann Pastorino
Eduardo Vásquez Bresani
Fidel Amesquita Cubillas**

I. Datos generales del curso

Asignatura : Diseño Organizacional
Requisito : Teoría Organizacional
Créditos : 3

Código : 00404
Semestre : 2018-2
Ciclo : IV

II. Sumilla

El curso propone que los alumnos conozcan las herramientas necesarias para diseñar estructuras organizacionales, analicen los tipos de estructura organizacional, y los instrumentos necesarios para tomar decisiones de diseño organizacional.

El curso Diseño Organizacional comprende el análisis de conceptos de organización y estrategia, diferenciación, integración, centralización, descentralización, jerarquía, control, tipos de estructura, manual de organización, manual de procedimientos, configuración estructural, parámetros de diseño, factores de contingencia organizacional, innovación y administración de conflictos.

III. Objetivo

Al final del curso los alumnos tendrán la capacidad de manejar conceptos y herramientas relacionadas al diseño organizacional y serán capaces de analizar y estructurar el diseño organizacional de la empresa.

IV. Resultados de aprendizaje

- Comprende la importancia de diseñar las estructuras organizacionales de acuerdo a la estrategia determinada.
- Explica los procesos de diferenciación y los mecanismos de integración
- Conoce las opciones de diseño para elaborar una estructura mecanizada o una orgánica.
- Conoce los diferentes tipos de estructuras organizacionales, identificando las ventajas y desventajas de cada una de ellas.
- Diseña estructuras para diferentes tipos de negocios.
- Diferencia los distintos tipos de manuales administrativos y comprende la importancia de su implementación en las empresas.
- Conocer los procesos organizacionales
- Conoce y analiza el ciclo de vida de la organización

V. Metodología

El curso se realizará en base a exposiciones del profesor, al análisis y discusión de casos, el trabajo en equipo, lecturas seleccionadas y la activa participación de los alumnos a través de la formulación de preguntas y comentarios. Se propondrán un trabajo de investigación grupal, con el análisis y exposición de los mismos, con la finalidad que el alumno aporte los conocimientos adquiridos en el curso y los aplique en un análisis organizacional de una empresa.

VI. Evaluación

El sistema de evaluación es permanente e integral. La nota de la asignatura se obtiene promediando la evaluación permanente (40%), el examen parcial (30%) y el examen final (30%).

La evaluación permanente resulta del promedio ponderado de las evaluaciones que corresponden al seguimiento del proceso de aprendizaje del alumno: Controles de Lectura /Práctica Calificadas/Casos / Exposiciones /Trabajo de investigación / Participación en Clases / Asistencia y Puntualidad. El Promedio de estas calificaciones proporciona la nota correspondiente.

Las ponderaciones al interior de la evaluación permanente se describen en el cuadro siguiente:

EVALUACIÓN PERMANENTE (PEP) 40%		
Tipo de evaluación	Descripción	Ponderación %
Controles de Lectura	2 controles de lectura	20
Prácticas Calificadas	3 PC Se anula la menor nota	20 20
Casos prácticos	4 casos prácticos	20
Trabajos aplicativos integrador	Trabajos encomendados	15
Participación del alumno	Asistencia y participación en clase	5

El promedio final (PF) se obtiene del siguiente modo:

$$PF = (0, 30 \times EP) + (0, 40 \times PEP) + (0, 30 \times EF)$$

Dónde:

- PF** = Promedio Final
- EP** = Examen Parcial
- PEP** = Promedio de evaluación permanente
- EF** = Examen Final

VII. Contenido programado

SEMANA	CONTENIDOS	SESIÓN	ACTIVIDADES / EVALUACIÓN
1° <i>Del 19 al 25 de agosto</i>	1. EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN: CONCEPTOS GENERALES DE DISEÑO. <ol style="list-style-type: none"> 1. El Concepto de Organización 2. La relación entre la estrategia y la estructura organizacional. 3. Síntomas de una organización defectuosa <p>Gareth. Teoría Organizacional. Cap. 8. Págs. 204 -210 Robbins/Coulter. Administración. 10ma Ed. Cap. 2 Drucker, Peter, La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. Editorial El Ateneo, Cap. 43</p>	1	Presentación del Curso
	2. EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN: LOS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN <ol style="list-style-type: none"> 1. Los elementos Constitutivos de la organización 2. Las Actividades Fundamentales 3. El Análisis de los aportes 4. ¿Cómo agrupar las unidades? 5. Los modelos organizacionales <p>Gareth. Teoría Organizacional. Cap. 4. Págs. 88-112 Drucker, Peter, La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. Editorial El Ateneo, Cap. 42</p>	2	Los alumnos deberán establecer a la segunda sesión de la primera semana, la conformación de su Grupo de Trabajo

SEMANA	CONTENIDOS	SESIÓN	ACTIVIDADES / EVALUACIÓN
2° <i>Del 03 al 08 de septiembre</i>	3. DESARROLLO DE UN CASO DE CREACIÓN DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Caso: El Contrato de una empresa distribuidora	3	Se desarrolla en clase un caso dirigido.
	4. EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN Sesión 4 LA LÓGICA DEL DISEÑO, LA ESTRUCTURA Y LA INTEGRACIÓN. <ol style="list-style-type: none"> 1. La lógica del diseño organizacional 2. Las normas generales de diseño de la organización. 3. Las Funciones organizacionales y la Diferenciación Vertical y Horizontal 4. Las unidades orgánicas y su diferenciación horizontal y vertical 5. Los Mecanismos de integración Drucker, Peter La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. Editorial El Ateneo, Cap. 44	4	
3° <i>Del 03 al 08 de septiembre</i>	5. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN: LA AUTORIDAD Y EL CONTROL <ol style="list-style-type: none"> 1. La Autoridad y el Poder 2. La Jerarquía. 3. Los Niveles Jerárquicos. 4. Consideraciones para el diseño de la estructura <ul style="list-style-type: none"> • Gareth. Teoría Organizacional. Cap. 5. Págs. 117-130 	5	
	6. EL GRADO DE CONTROL Y LOS FACTORES QUE AFECTAN LA FORMA DE LA JERARQUÍA <ol style="list-style-type: none"> 1. El Grado de Control. 2. Los Factores que afectan la forma de la jerarquía <ul style="list-style-type: none"> • Gareth. Teoría Organizacional. Cap. 5. Págs. 117-130 	6	Se toma el Control de Lectura N° 1

SEMANA	CONTENIDOS	SESIÓN	ACTIVIDADES / EVALUACIÓN
4° Del 10 al 15 de septiembre	7. LA FORMALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: LA PREPARACIÓN DE ORGANIGRAMAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Criterios para la preparación de organigramas 1. La preparación de los organigramas 2. La Clasificación de los organigramas 2. <ul style="list-style-type: none"> • Franklin. Organización de Empresas. Cap. 4 Págs. 123-142 • Enrique Louffat. Organigramas y manuales organizacionales. Págs. 15 -87 	7	
	8. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES <ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción al tema 2. Los Tipos de Manuales 3. Concepto y Objetivos del MOF 4. Los Manuales de Organización y Funciones <ul style="list-style-type: none"> • Franklin. Organización de empresas. Cap. 6. Págs. 244-253 	8	
5° Del 17 al 22 de septiembre	9. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES <ol style="list-style-type: none"> 1. La hoja de Descripción de Puestos 2. Un ejemplo de descripción de puestos 3. Un caso de descripción de puestos <ul style="list-style-type: none"> • Franklin. Organización de empresas. Cap. 6. Págs. 244-253 	9	Se desarrolla en clase un ejemplo de descripción de puestos
	Practica Calificada N° 1	10	Se toma la 1ra Práctica Calificada Se debe presentar, en la segunda sesión de la semana, el Caso 1 resuelto por cada grupo de trabajo

SEMANA	CONTENIDOS	SESIÓN	ACTIVIDADES / EVALUACIÓN
6° Del 24 al 29 de septiembre	10. EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN: LOS TIPOS DE ESTRUCTURA TRADICIONALES 1. Conceptos generales de diseño 2. La Estructura Funcional Gareth. Teoría Organizacional. Cap. 6. Págs. 144-164 Peter Drucker, La Gerencia, Tareas Responsabilidades y prácticas. Cap 45	11	Los alumnos, organizados en los grupos constituidos, presentarán la Parte 1 del Trabajo Integrador
	11. EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN: LOS TIPOS DE ESTRUCTURA TRADICIONALES: LA ESTRUCTURA DIVISIONAL 1. La estructura Divisional 2. Formas de la Estructura Divisional <ol style="list-style-type: none"> i. Departamentalización por Producto ii. Departamentalización Geográfica iii. Departamentalización según el Mercado iv. Departamentalización por Procesos 3. La estructura Híbrida	12	Se debe presentar, en la segunda sesión de la semana, el Caso 2 resuelto por cada grupo de trabajo

SEMANA	CONTENIDOS	SESIÓN	ACTIVIDADES / EVALUACIÓN
7° Del 01 al 06 de octubre	12. LOS TIPOS DE ESTRUCTURAS CONTEMPORÁNEAS. LA ESTRUCTURA MATRICIAL Y LA ORGANIZACIÓN POR EQUIPOS 1. La estructura matricial 2. La estructura por equipos 3. Otros tipos de estructuras especiales • Gareth. Teoría Organizacional. Cap. 6. Págs. 163-172	13	
	13. EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN: LOS TIPOS DE ESTRUCTURA CONTEMPORÁNEOS. La Organización en Trébol, en Red, Sin Límites y la Organización Virtual. 1 La Organización en Trébol 2 La Estructura en Red 3 La Organización Sin Límites 4 Organizaciones Virtuales Gareth. Teoría Organizacional. Cap. 6. Págs. 163-172 Enrique Louffat, Fundamentos del Proceso Administrativo, Capítulo 5: Modelos Organizacionales.	14	
8° Del 08 al 13 de octubre	EXÁMENES PARCIALES		

SEMANA	CONTENIDOS	SESIÓN	ACTIVIDADES / EVALUACIÓN
9° DEL 15 AL 20 DE OCTUBRE	14. EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN: LOS TIPOS DE ESTRUCTURA CONTEMPORÁNEOS. Otros tipos de organizaciones 1. Introducción 2. Los Holding 3. Las alianzas estratégicas. Conceptos 4. Las alianzas estratégicas: Contratos de asociación en participación 5. Las alianzas estratégicas: la Organización en Red 6. Las alianzas estratégicas. Las Empresas Conjuntas o en Consorcio 7. Las Alianzas estratégicas. Los Keiretsu <ul style="list-style-type: none"> • Gareth. Teoría Organizacional. Cap. 6. Págs. 163-172 • Enrique Louffat, Fundamentos del Proceso Administrativo, Capítulo 5: Modelos Organizacionales, • Mario Alva Matteucci, Algunos apuntes sobre el contrato de asociación en participación • Julio Mamani Bautista Contratos de Consorcio • Luis Montaña H y Marcela Rendon C, Del Zaibatzu al Keiretsu 	13	
	15. LA ORGANIZACIÓN COMO UN PROCESO: LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES 1. Concepto de procesos organizacionales 2. Tipos de procesos 3. Jerarquía de procesos 4. Características de los procesos organizacionales 5. Beneficios de los procesos organizacionales <ul style="list-style-type: none"> • Enrique Louffat, Diseño Organizacional basado en Procesos, Capítulo 1: Procesos Organizacionales, 	14	

SEMANA	CONTENIDOS	SESIÓN	ACTIVIDADES / EVALUACIÓN
10° Del 22 al 27 de octubre	16. LA ORGANIZACIÓN COMO UN PROCESO: MAPA DE PROCESOS ORGANIZACIONALES <ol style="list-style-type: none"> 1. El concepto de mapa de procesos organizacionales 2. Ventajas de los mapas de procesos organizacionales 3. Símbolos de los mapas de procesos organizacionales 4. Tipos de mapas de procesos organizacionales 5. Despliegue de procesos organizacionales 6. Errores en el diseño de los mapas de procesos 7. Identificación y mejoramiento de procesos <ul style="list-style-type: none"> • Enrique Louffat, Diseño Organizacional basado en Procesos, Capítulo 2 Mapa de procesos organizacionales. • 	15	
	17. LA ORGANIZACIÓN COMO UN PROCESO: El Manual de Procedimientos <ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto y objetivos. 2. ventajas del manual de procedimientos. 3. contenido del manual de procedimientos. 	16	
11° Del 29 de octubre al 03 de noviembre	18. EL DIAGRAMA DE FLUJO <ol style="list-style-type: none"> 1. El concepto del Diagrama de flujo 2. Los símbolos usados. 3. Las ventajas de la diagramación. 4. La clasificación de los diagramas. 5. Elaboración del diagrama de flujo <ul style="list-style-type: none"> • Franklin. Organización de empresas. Cap. 7. Págs. 297-326 • Enrique Louffat, Diseño Organizacional basado en Procesos, Capítulo 3 Diagrama de Flujos. Pág. 33 - 69 	17	Se desarrolla en clase un ejemplo de elaboración de Diagrama de Flujo y preparación del Manual de Procedimientos
	19. LOS ATRIBUTOS DE LA ORGANIZACIÓN: LAS PARTES DE LA ORGANIZACIÓN, LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN <ol style="list-style-type: none"> 1. Las partes fundamentales de la organización 2. Los mecanismos de coordinación <ul style="list-style-type: none"> • Mintzberg Henry. Mintzberg y la dirección. Cap. 6. Págs. 112-122 • 	18	

SEMANA	CONTENIDOS	SESIÓN	ACTIVIDADES / EVALUACIÓN
12° Del 05 al 10 de noviembre	20. LOS ATRIBUTOS DE LA ORGANIZACIÓN: LOS PARÁMETROS DE DISEÑO. 1. Los parámetros de diseño 2. Diseño de puestos 3. Diseño de la superestructura 4. Diseño de vínculos laterales 5. Diseño del sistema decisor Mintzberg. Mintzberg y la dirección. Cap. 6. Págs. 112-122	19	
	Practica Calificada N° 2	20	<ul style="list-style-type: none"> • Se toma la 2da Práctica Calificada • Se debe presentar, el Caso 3 resuelto por cada grupo de trabajo
13° Del 12 al 17 de noviembre	21. LOS ATRIBUTOS DE LA ORGANIZACIÓN: LOS FACTORES DE CONTINGENCIA 1. Los atributos de la Organización (revisión parte 1) 2. Los factores de contingencia organizacional 3. Edad y tamaño 4. Sistema técnico 5. El entorno 6. Sistema de poder <ul style="list-style-type: none"> • Mintzberg. Mintzberg y la dirección. Cap. 6. Págs. 122-125 • 	21	
	22. LA OPERACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES: LAS CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES. 1. Introducción 2. La Estructura simple 3. La Burocracia maquinal 4. La Burocracia profesional 5. La Forma divisional 6. La Adhocracia 7. La Organización Misionera 8. La Organización Política <ul style="list-style-type: none"> • Mintzberg. Mintzberg y la dirección. Cap. 6 Págs. 126-140, 154-162, 181-192, 204-213, 229-245 • 	22	<ul style="list-style-type: none"> • Los alumnos, organizados en los grupos constituidos, presentarán la Parte 2 del Trabajo Integrador Se toma el Control de Lectura N°2

Semana	Contenidos	Sesión	Actividades / Evaluación
14° Del 19 al 24 de noviembre	23. LA OPERACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES: MÁS ALLÁ DE LAS CONFIGURACIONES 1. Los flujos dentro de la Organización 2. Fuerzas y formas de las organizaciones eficientes <ul style="list-style-type: none"> Mintzberg. Mintzberg y la dirección. Cap. 14. Págs 299-311 	23	Los alumnos, organizados en los grupos constituidos, presentarán la Parte 3 del Trabajo Integrador
	Practica Calificada N° 3	24	<ul style="list-style-type: none"> Se toma la 3ra Práctica Calificada
15° Del 26 de noviembre al 01 de diciembre	24. LA OPERACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES: LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL 1. Los cambios en la organización 2. La evolución de las organizaciones 3. Una visión de la evolución del diseño 4. Las nuevas formas organizativas <ul style="list-style-type: none"> Padilla y del Águila. La evolución de las formas organizativas pagina 69 – 86 José Ramón Castellanos Castillo y Carlos Alberto Castellanos Machado. El Diseño Organizacional: evolución y perspectivas 	25	Se debe presentar, el Caso 4 resuelto por cada grupo de trabajo
	<ul style="list-style-type: none"> 		
16° Del 03 al 08 de diciembre	EXÁMENES FINALES		

VIII. Bibliografía

Bibliografía básica

Franklin, B. y FINCOWSKY F. (2009). *Organización de empresas*. Tercera edición. México. Mc Graw Hill.

- Gareth, R. (2008). *Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. Quinta edición. México: Editorial Prentice Hall – Hispanoamericana
- Loufatt, E. (2016) . *Diseño Organizacional basado en Procesos*, 1ª ed. edición, Editorial, Cengage Learning
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.
- Robbins, S. / Coulter, M. (2005). *Administración*. 8va Ed. México: Pearson Educación/Prentice Hall.

Bibliografía complementaria

- Castellanos Castillo, J.R. y Castellanos Machado, C.R. (2011). El Diseño Organizacional: evolución y perspectivas. *Técnica Administrativa*. V.10, N° 46
- Daft R. (2004). *Teoría y Diseño Organizacional*. México. Thomson editores.
- Hitt M.; Black S.; y Porter L. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación, Prentice Hall.
- Padilla, A. y Del Águila, A (2003) . La evolución de las formas organizativas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. V.9, N°3. pp 69 – 86

IX. Profesores

Antonieta Hamann Pastorino
ahamann@esan.edu.pe

Eduardo Vásquez Bresani
evasquez@esan.edu.pe

Fidel Amesquita Cubillas
famesquita@esan.edu.pe