



Sílabo del curso Diseño Organizacional

Agosto – Diciembre 2021

**IV Ciclo
Profesores**

**Hamann Pastorino, Antonieta
Sáenz Acosta, César
Vásquez Bresani Eduardo Luis**

I. Datos generales del curso

Nombre del curso:	Diseño Organizacional		
Prerrequisito:	Teoría Organizacional	Código:	00404
Precedente:	Teoría Organizacional	Semestre:	2021-2
Créditos:	3	Ciclo:	IV
Horas semanales:	4 horas	Modalidad del curso:	Remota- Síncrona
Carrera(s)	Administración y Marketing Administración y Finanzas	Coordinador del curso:	Jhonny Ostos jostos@esan.edu.pe

II. Sumilla

Esta signatura es de carácter teórico-práctico, se 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. Objetivos del curso

El objetivo del curso es facilitar al alumno la comprensión y manejo de teorías, conceptos y herramientas relacionadas al diseño organizacional y serán capaces de analizar y estructurar el diseño organizacional de la empresa.

IV. Resultados de aprendizaje

Al final del curso el alumno:

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

V. Metodología

La metodología del curso enfatiza la participación del estudiante y el uso de diversos métodos y técnicas. 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 estos, 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	2 prácticas calificadas (PC)	20 20
Casos prácticos	3 casos prácticos	20
Trabajo de investigación	2 entregas	20

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	PEP = Promedio de evaluación permanente
EP = Examen Parcial	EF = Examen Final

VII. Contenido programado

SEMANA	CONTENIDOS	ACTIVIDADES / EVALUACIÓN
UNIDAD DE APRENDIZAJE I: EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN		
RESULTADOS DE APRENDIZAJE: Comprende la importancia de diseñar las estructuras organizacionales de acuerdo con la estrategia determinada.		
1° Del 23 al 28 de agosto	SESION 1. CONCEPTOS GENERALES DE DISEÑO. <ol style="list-style-type: none"> El Concepto de Organización La relación entre la estrategia y la estructura organizacional. Síntomas de una organización defectuosa 	Presentación del Curso Revisión de guía (pautas) para el desarrollo del trabajo final de investigación
	Gareth,R. (2014).Teoría Organizacional. Cap. 8. Págs. 204 -210 Robbins, S. &Coulter, M. (2014). Administración. 14va Ed. Cap. 2 Drucker, P. (2004). La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. Editorial El Ateneo, Cap. 43	
	SESION 2. LOS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN <ol style="list-style-type: none"> Los elementos Constitutivos de la organización Las Actividades Fundamentales El Análisis de los aportes ¿Cómo agrupar las unidades? Los modelos organizacionales 	
	Gareth, R. (2103). Teoría Organizacional. Cap. 4. Págs. 88-112 Drucker, P. (2004). La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. Editorial El Ateneo, Cap. 42	
2° Del 30 de agosto al 04 de setiembre	SESIÓN 3. DESARROLLO DE UN CASO DE CREACIÓN DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIÓN	Actividad N° 1 Se desarrolla en clase un caso dirigido
	SESIÓN 4. LA LÓGICA DEL DISEÑO, LA ESTRUCTURA Y LA INTEGRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES <ol style="list-style-type: none"> La lógica del diseño organizacional Las normas generales de diseño de la organización. Las Funciones organizacionales y la Diferenciación Vertical y Horizontal Las unidades orgánicas y su diferenciación horizontal y vertical Los Mecanismos de integración 	
	Drucker, P. (2013). La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. Editorial El Ateneo, Cap. 44	

3° Del 06 al 11 de setiembre	SESIÓN 5. 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 	
	Gareth. Teoría Organizacional. Cap. 5. Págs. 117-130	
	SESIÓN 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 formade la jerarquía 	
	Gareth.R. (2013) Teoría Organizacional. Cap. 5. Págs. 117-130	
4° Del 13 al 18 de setiembre	SESIÓN 7. LA FORMALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: LOS ORGANIGRAMAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Criterios para la preparación de organigramas. 2. La preparación de los organigramas 3. La Clasificación de los organigramas 	Evaluación N° 1 Control de Lectura N° 1 Actividad N° 2 Caso 1 resuelto por cada grupo de trabajo Sábado 18 de setiembre hasta las 23:00
	Franklin, B.& Fincowsky, F. (2014). Organización de Empresas. Cap. 4 Págs. 123-142 Louffat, E. (2008) Organigramas y manuales organizacionales. Págs. 15 -87	
	SESIÓN 8. LA PREPARACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Conceptos generales: los tipos de estructuración de las organizaciones. 2. Entender la organización: ¿cómo funciona para lograr sus objetivos? 3. Dibujar el organigrama: ¿Cómo se logra poner en un gráfico la forma en que operan las organizaciones? 	
5° Del 20 al 25 de setiembre	SESIÓN 9. 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 	EVALUACIÓN N° 2 1ra Práctica Calificada
	Franklin, B.& Fincowsky, F. (2014). Organización de empresas. Cap. 6. Págs. 244-253	
	PRACTICA CALIFICADA N°1	

<p>6°</p> <p>Del 27 de setiembre al 02 de octubre</p>	<p>SESIÓN 10. LA DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS</p> <p>1. La Descripción de Puestos</p>	<p>Actividad N° 3</p> <p>Se desarrolla en clase un ejemplo de descripción de puestos</p>
<p>UNIDAD DE APRENDIZAJE II: LOS DIFERENTES TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES</p> <p>RESULTADOS DE APRENDIZAJE: Conoce los diferentes tipos de estructuras organizacionales, identificando las ventajas y desventajas de cada una de ellas.</p>		
<p>6°</p> <p>Del 27 de setiembre al 02 de octubre</p>	<p>SESIÓN 11. LAS ESTRUCTURAS DE LAS PEQUEÑAS ORGANIZACIONES, LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL, LA ESTRUCTURA DIVISIONAL</p> <p>1. Las organizaciones simples</p> <p>2. La Estructura Funcional</p> <p>3. La Estructura Divisional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Departamentalización por Producto <p>Gareth,R. (2013). Teoría Organizacional. Cap. 6. Págs. 144-164</p>	<p>Actividad N° 4</p> <p>Presentación del Caso 2 resuelto por cada grupo de trabajo</p> <p>Sábado 02 de octubre hasta las 23:00</p>
<p>7°</p> <p>Del 04 al 09 de octubre</p>	<p>SESIÓN 12. LA ESTRUCTURA DIVISIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Departamentalización Geográfica • Departamentalización según el Mercado • Departamentalización por Procesos <p>SESIÓN 13. LOS TIPOS DE ESTRUCTURAS CONTEMPORÁNEAS. PARTE 1</p> <p>1. La estructura matricial</p> <p>2. La estructura por equipos</p> <p>Gareth, R. (2013) Teoría Organizacional. Cap. 6. Págs. 144-172.</p>	<p>Actividad N° 4</p> <p>Los alumnos, organizados en los grupos constituidos, presentarán la Parte 1 del Trabajo Integrador</p> <p>Sábado 09 de octubre hasta las 23:00</p>
<p>8°</p> <p>Del 11 al 16 de octubre</p>	<p>EXAMEN PARCIAL</p>	

<p>9°</p> <p>Del 18 al 23 de octubre</p>	<p>SESIÓN 14. LOS TIPOS DE ESTRUCTURA CONTEMPORÁNEOS. PARTE 2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La Organización en Trébol 2. La Estructura en Red 3. La Organización sin fronteras 	
	<p>Gareth. R, (2013). Teoría Organizacional. Cap. 6. Págs. 163-172</p> <p>Louffat, E. (2015) Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo, Cap. 5.</p>	
	<p>SESIÓN 15. LOS TIPOS DE ESTRUCTURAS CONTEMPORANEAS: LAS ESTRUCTURAS EXPONENCIALES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción al tema de las Organizaciones Exponenciales 2. Casos de aplicación de las Organizaciones Exponenciales 3. El Propósito de Transformación Masiva de las Organizaciones Exponenciales 4. Principales características de las Organizaciones Exponenciales 	
	<p>Ismail, Salim, Malone, M. Van Geest, Y (2014). Organizaciones exponenciales, Madrid, Bubok Publishing S.L. Págs. 6-65</p>	
<p>10°</p> <p>Del 25 al 30 de octubre</p>	<p>SESIÓN 16. LA FORMA DE LAS ORGANIZACIONES PARA OPERAR EN GRUPO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción 2. Los Holding 3. Las alianzas estratégicas. Conceptos 4. Los Contratos de asociación en participación 5. Las Organización en Red 6. Las Empresas Conjuntas o en Consorcio 7. Los Keiretsu 	
	<p>Gareth. Teoría Organizacional. Cap. 6. Págs. 163-172</p> <p>Enrique Louffat, Fundamentos del Proceso Administrativo, Capítulo 5: Modelos Organizacionales,</p> <p>Mario Alva Matteucci, Algunos apuntes sobre el contrato de asociación en participación</p> <p>Julio Mamani Bautista Contratos de Consorcio</p> <p>Luis Montaña H y Marcela Rendon C, Del Zaibatzu al Keiretsu</p>	
		<p>EVALUACIÓN N° 3</p> <p>Control de Lectura N° 2</p>

UNIDAD DE APRENDIZAJE III: LA ORGANIZACIÓN COMO UN PROCESO

RESULTADOS DE APRENDIZAJE: El alumno conoce una nueva forma de interpretar las estructuras organizacionales.

11° Del 02 al 06 de noviembre	SESIÓN 17. LA ORGANIZACIÓN COMO UN PROCESO: LOS PROCESOS Y LOS MAPAS ORGANIZACIONALES <ol style="list-style-type: none">1. Concepto de procesos organizacionales.2. Tipos de procesos3. Jerarquía de procesos4. Características de los procesos organizacionales5. Beneficios de los procesos organizacionales6. El concepto de mapa de procesos organizacionales7. Ventajas de los mapas de procesos organizacionales8. Símbolos de los mapas de procesos organizacionales9. Tipos de mapas de procesos organizacionales10. Despliegue de procesos organizacionales11. Errores en el diseño y mejoramiento de los mapas de procesos	
	Louffat, E. (2016) Diseño Organizacional basado en Procesos, Cap. 1.Y 2	
	SESIÓN 18. 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	
12° Del 08 al 13 de noviembre	SESIÓN 19. EL DIAGRAMA DE FLUJO <ol style="list-style-type: none">1. El concepto del Diagrama de flujo2. Los símbolos usados.3. Las ventajas de la diagramación.4. La clasificación de los diagramas5. Elaboración del diagrama de flujo	Actividad N° 5 Se desarrolla en clase un ejemplo de elaboración de Diagrama de Flujo y Manual de Procedimientos
	SESIÓN 20. EL DIAGRAMA DE FLUJO <ol style="list-style-type: none">1. Elaboración del diagrama de flujo (Continuación)	Actividad N° 6 Caso 3 resuelto por cada grupo Sábado 13 de noviembre hasta las 23:00

UNIDAD DE APRENDIZAJE IV: LA VISIÓN DE HENRY MINTZBERG DE LAS CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES

RESULTADOS DE APRENDIZAJE: El alumno conoce los conceptos básicos de la teoría de las Configuraciones Estructurales

<p>13°</p> <p>Del 15 al 20 de noviembre</p>	<p>SESIÓN 21 LA VISIÓN DE HENRY: MINTZBERG SOBRE LA ESTRUCTURA Y LAS ORGANIZACIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> Las partes fundamentales de la organización Los mecanismos de coordinación <p>Mintzberg H. (2014). Mintzberg y la dirección. Cap. 6</p>	
	<p>PRÁCTICA CALIFICADA N°2</p>	<p>Evaluación N° 4 Práctica calificada N°2</p>
<p>14°</p> <p>Del 22 al 27 de noviembre</p>	<p>SESIÓN 22. LA VISIÓN DE HENRY MINTBERG: LAS CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES.</p> <ol style="list-style-type: none"> Introducción La Estructura simple La Burocracia maquinal La Burocracia profesional La Forma divisional La Adhocracia La Organización Misionera La Organización Política <p>Mintzberg H (2014). Mintzberg y la dirección. Cap. 6</p>	<p>Actividad N° 7 Los alumnos, organizados en los grupos constituidos, presentarán la Parte 2 del Trabajo Integrador</p> <p>Sábado 27 de noviembre</p>
	<p>SESIÓN 23. LA VISIÓN DE HENRY MINTBERG: MÁS ALLÁ DE LAS CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES</p> <ol style="list-style-type: none"> Los flujos dentro de la Organización. Fuerzas y formas de las organizaciones eficientes 	
	<p>. Mintzberg H. Mintzberg (2014). Mintzberg y la dirección. Cap. 14.</p>	
<p>15°</p> <p>Del 29 de noviembre al 04 de diciembre</p>	<p>SESIÓN 24. LA OPERACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES: LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL</p> <ol style="list-style-type: none"> La evolución de las organizaciones La organización ante el cambio <p>Una visión de la evolución del diseño</p>	
	<p>Padilla y del Águila. La evolución de las formas organizativas pagina 69 – 86</p> <p>José Ramón Castellanos Castillo y Carlos Alberto Castellanos Machado. El Diseño Organizacional: Evolución y perspectivas</p>	
<p>16°</p> <p>Del 06 al 11 de diciembre</p>	<p>EXAMEN FINAL</p>	

VIII. Bibliografía

Bibliografía básica

- Drucker (2004). *La Gerencia, Tareas, responsabilidades y prácticas*, Octava edición, Buenos Aires, El Ateneo.
- Franklin, B. y FINCOWSKY F. (2014). *Organización de empresas*. Cuarta edición. México. Mc Graw Hill.
- Gareth, R. (2013). *Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. Séptima edición. México: Editorial Prentice Hall – Hispanoamericana.
- Mintzberg, H. (2014). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.
- Robbins, S. / Coulter, M. (2014). *Administración*. Décima segunda edición. México: Pearson Educación/Prentice Hall.
- Loufatt, E. (2008). *Organigramas y manuales organizacionales: fundamentos para su elaboración*, 3ª ed. edición, Editorial, Cengage Learning
- Loufatt, E. (2015). *Administración: fundamentos del proceso administrativo*, Editorial, Cengage Learning
- Loufatt, E. (2016). *Diseño Organizacional basado en Procesos*, 1ª ed. edición, Editorial, Cengage Learning

IX. Profesores

Antonieta Hamann Pastorino
ahamann@esan.edu.pe

César Sáenz
csaenz@esan.edu.pe

Eduardo vasquez
Evasquez@esan.edu.pe