

Sílabo del curso

Diseño Organizacional

Marzo – Julio 2024

IV Ciclo

Profesores

**Amésquita Cubillas, Fidel
Hamann Pastorino, Antonieta
Vásquez Bresani, Eduardo**

I. Datos generales del curso

Nombre del curso:	Diseño Organizacional		
Prerrequisito:	Teoría Organizacional	Código:	00404
Precedente:	Teoría Organizacional	Semestre:	2024-1
Créditos:	3	Ciclo:	IV
Horas semanales:	4 horas	Modalidad del curso:	Presencial
Carrera(s)	Administración y Marketing Administración y Finanzas	Coordinador del curso:	Julio Quispe iquispe@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 a la estrategia determinada.
- 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.
- Explica los procesos de diferenciación y los mecanismos de integración.
- Conoce y analiza el ciclo de vida de la organización.
- Comprende la importancia de hacia dónde van las organizaciones: El teletrabajo, las organizaciones ágiles, la transformación digital.

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.

VI. Evaluación

El sistema de evaluación es permanente e integral. La nota de la asignatura se obtiene promediando la evaluación permanente (50%), el examen parcial (25%) y el examen final (25%).

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 / 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:

EVALUACION PERMANENTE (PEP) 50%			
Tipo de evaluación	Descripción	Ponderación %	
Controles de Lectura	2 controles de lectura No se elimina ninguna	20	
Prácticas Calificadas	2 prácticas calificadas No se elimina ninguna	20	20
Casos prácticos	4 casos prácticos No se elimina ninguno	40	

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

$$PF = (0, 25 \times EP) + (0, 50 \times PEP) + (0, 25 \times EF)$$

Dónde:

PF = Promedio Final
EP = Examen Parcial

PEP = Promedio de evaluación permanente
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 21 al 27 de marzo	<p>SESIÓN 1. CONCEPTOS GENERALES DE DISEÑO.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El Concepto de Organización 2. ¿Qué es lo que constituye una organización? 3. Las Actividades Fundamentales 4. El Análisis de los aportes 5. ¿Cómo agrupar las unidades? <p>SESIÓN 2. LAS DIFERENTES FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LOS ESFUERZOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción sobre las formas de buscar resultados. 2. Los frentes que hay que considerar para el logro de los resultados 3. Las tres formas de organizar los esfuerzos: Las organizaciones estatales, privadas y comunitarias. 4. Las diferencias entre los tres modelos de organización vistos <p>Gareth,R. (2014).Teoría Organizacional. Cap. 4 Págs. 88-112 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</p>	Presentación del Curso
2° Del 1 al 6 de abril	<p>SESIÓN 3 LA LÓGICA DEL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La lógica del diseño de la organización 2. Las normas generales de diseño de la organización. 3. La estructura según los Tipos de Organización 4. La departamentización 5. Las funciones organizacionales <p>SESIÓN 4. EL PROCESO DE LA INTEGRACIÓN DE LA ESTRUCTURA Y LA AUTORIDAD</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los Mecanismos de integración 2. La autoridad y el poder 3. La jerarquía y la autoridad <p>Drucker, P. (2013). La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. Editorial El Ateneo, Cap. 44</p>	

3° Del 8 al 13 de abril	SESIÓN 5. LA AUTORIDAD Y LA JERERQUÍA <ol style="list-style-type: none"> 1. La relación entre la estrategia y la estructura organizacional 2. El grado de control en la organización 3. Los Factores que afectan la forma de la jerarquía 4. La descentralización 5. Consideraciones para el diseño de la estructura 	
	Gareth. Teoría Organizacional. Cap. 5. Págs. 117-130	
	SESIÓN 6. LA FORMALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: LA PREPARACIÓN DE 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 	Presentación de CASO N° 1
	Gareth.R. (2013) Teoría Organizacional. Cap. 5. Págs. 117- 130	
4° Del 15 al 21 de abril	SESIÓN 7 ¿COMO ELABORAR UN ORGANIGRAMA? <ol style="list-style-type: none"> 1. Conceptos generales: los tipos de estructuración de las organizaciones. 2. Entendiendo la organización: ¿cómo funciona para lograr sus objetivos? 3. Los modelos de estructuración 4. Desarrollo de un caso. Dibujar el organigrama: ¿Cómo se logra poner en un gráfico la forma en que operan las organizaciones? 	Control de Lectura N° 1
	Franklin, B.& Fincowsky, F. (2014). Organización de Empresas. Cap. 4 Págs. 123-142 Louffat, E. (2008) Organigramas y manuales organizacionales. Págs. 15 -87	
	SESION 8 LA DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO <ol style="list-style-type: none"> 1. El concepto de la descripción de puestos 2. La cantidad y tipo de información requerida. 3. La presentación escrita de la descripción de puesto 4. Recomendaciones para la descripción de puestos de trabajo 5. La construcción de la hoja de funciones. Un ejemplo 6. El desarrollo de un caso 	

UNIDAD DE APRENDIZAJE IV: EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN: LOS TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

RESULTADOS DE APRENDIZAJE: Conoce los diferentes tipos de estructuras organizacionales, identificando las ventajas y desventajas de cada una de ellas

<p>5° Del 22 al 27 de abril</p>	<p>SESIÓN 9 LAS ESTRUCTURAS DE LAS PEQUEÑAS ORGANIZACIONES Y LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las organizaciones simples. 2. La Estructura Funcional 	
	<p>Gareth,R. (2013). Teoría Organizacional. Cap. 6. Págs. 117-130</p>	
	<p>SESIÓN 10 LOS TIPOS DE ESTRUCTURA PARA ORGANIZACIONES MÁS GRANDES: LA ESTRUCTURA DIVISIONAL</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La estructura Divisional 2. Formas de la Estructura Divisional 3. Departamentalización por Producto 4. Departamentalización Geográfica 5. Departamentalización según el Mercado 6. Departamentalización por Procesos 	<p>Presentación de CASO N° 2</p>
	<p>Gareth,R. (2013). Teoría Organizacional. Cap. 6. Págs. 144-164</p>	
<p>6° Del 29 de abril al 04 de mayo</p>	<p>SESIÓN 11 LOS TIPOS DE ESTRUCTURAS CONTEMPORÁNEAS: LA ESTRUCTURA MATRICIAL Y LA ORGANIZACIÓN POR EQUIPOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La estructura matricial 2. La estructura por equipos 3. Otros tipos de estructuras especiales: Las unidades desconcentradas y las unidades descentralizadas 	
	<p>PRACTICA CALIFICADA N°1</p>	
<p>7° Del 06 al 11 de mayo</p>	<p>SESIÓN 12. LAS ORGANIZACIONES EN TRÉBOL, EN RED, Y LAS VIRTUALES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La Organización en Trébol 2. La Estructura en Red 3. Las Organizaciones Virtuales 	
	<p>Gareth, R. (2013) Teoría Organizacional. Cap. 6. Págs. 144-172. Louffat, E. (2015) Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo, Cap. 5.</p>	
	<p>SESIÓN 13. LAS ORGANIZACIONES EXPONENCIALES Y LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué se conoce como organizaciones exponenciales? 2. ¿Cómo operan las organizaciones comunitarias? 	
	<p>Ismail, Salim, Malone, M. Van Geest,Y (2014). Organizaciones exponenciales, Madrid, Bubok Publishing S.L. Págs. 6-65</p>	

<p>8° Del 13 al 18 de mayo</p>	<p>EXAMEN PARCIAL</p>	
<p>9° Del 20 al 26 de mayo</p>	<p>SESIÓN 14. ¿Y HACIA DONDE VAN LAS ORGANIZACIONES?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La evolución de las organizaciones 2. Cambios administrativos y organizacionales tras la pandemia 3. El Teletrabajo 	
	<p>Padilla y del Águila. La evolución de las formas organizativas pagina 69 – 86</p> <p>SESIÓN 15. LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LAS ORGANIZACIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conceptos básicos de la transformación digital 2. Las tecnologías habilitadoras 3. Los desafíos e impactos de la transformación 4. Los elementos claves para la transformación digital 5. La experiencia de los clientes 6. Los roles y habilidades que se requieren de los empleados 7. El impacto del COVID <p>REFERENCIA: 5 Retos de la Transformación Digital y cómo superarlos – YeePLY https://www.yeeply.com › blog ›</p>	
<p>10° Del 27 de mayo al 02 de junio</p>	<p>SESIÓN 16. LAS ORGANIZACIONES ÁGILES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las organizaciones en un medio cambiante 2. ¿Qué es una organización ágil? 3. Los cinco (5) rasgos distintivos de las organizaciones ágiles 4. Ventajas y desventajas de las organizaciones ágiles 5. Los líderes ágiles 6. Los atajos para lograr “agilidad” en una organización <p>Artículo escrito por Wouter Aghina, Karin Ahlback, Aaron De Smet, Gerald Lackey, Michael Lurie, Monica Murarka, y Christopher Handscomb En colaboración con el equipo McKinsey Agile Tribe. REFERENCIA https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations/es-ES</p> <p>SESIÓN 17. OTRAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN EXTRA ORGANIZACIONALES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción 2. Los Holding 3. Las alianzas estratégicas: Los Contratos de asociación en participación y las Empresas Conjuntas o en Consorcio 4. Las Alianzas estratégicas: Las Organizaciones en Red 5. Las alianzas estratégicas: Los Keiretsu <p>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</p>	

UNIDAD DE APRENDIZAJE III: LA ORGANIZACIÓN COMO UN PROCESO

RESULTADOS DE APRENDIZAJE: El alumno conoce una nueva forma de interpretar las estructuras organizacionales: La organización como un proceso

<p>11° Del 03 al 09 junio</p>	<p>SESIÓN 18. LA ORGANIZACIÓN COMO UN PROCESO: LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES</p> <ol style="list-style-type: none">1. la organización entre funciones y procesos2. El concepto de los procesos organizacionales3. Los tipos de procesos4. Los mapas de procesos5. Símbolos usados en los mapas de procesos6. La jerarquía de los procesos7. La jerarquía de los procesos8. Las características de los procesos9. El despliegue de los procesos <p>Louffat, E. (2016) Diseño Organizacional basado en Procesos, Cap 1</p> <p>SESIÓN 19. EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p> <ol style="list-style-type: none">1. Concepto y Objetivos.2. Ventajas del manual de procedimientos.3. Contenido del manual de procedimientos.4. Uso del Diagrama de Flujo en la construcción del Procedimiento <p>Louffat, E. (2016) Diseño Organizacional basado en Procesos, Cap. 2. Franklin. Organización de empresas. Cap. 7. Págs. 297-326</p>	<p>Control de Lectura N° 2</p>
<p>12° Del 10 al 16 de junio</p>	<p>SESIÓN 20. LA CONSTRUCCIÓN DEL PROCEDIMIENTO: EL DIAGRAMA DE FLUJO</p> <ol style="list-style-type: none">1. Los Procedimientos administrativos2. Los Diagrama de Flujo3. Los Tipos de diagramas de flujo4. Desarrollo de un caso: La elaboración del diagrama de flujo <p>Franklin. Organización de empresas. Cap. 7. Págs. 297-326 Enrique Louffat, Diseño Organizacional basado en Procesos, Capitulo 3 Diagrama de Flujos. Pág. 33 – 69</p> <p>SESIÓN 20. LA CONSTRUCCIÓN DEL PROCEDIMIENTO: EL DIAGRAMA DE FLUJO (CONTINUACIÓN)</p> <ol style="list-style-type: none">1. Desarrollo de un caso: La elaboración del diagrama de flujo (CONTINUACIÓN)	<p>Presentación de CASO N° 3</p>

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° Del 17 al 22 de junio</p>	<p>SESION 21 LA VISIÓN DE HENRY MINTZBERG LAS PARTES DE LA ORGANIZACIÓN, Y LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los requerimientos básicos de la organización 2. Las partes fundamentales de la organización 3. Los mecanismos de coordinación 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Mintzberg Henry. Mintzberg y la dirección. Cap. 6. Págs. 112-122 • Mintzberg Henry, La estructuración de las Organizaciones paginas 25-40 	
PRÁCTICA CALIFICADA N°2		
<p>14° Del 24 al 29 de junio</p>	<p>SESIÓN 22 LA VISIÓN DE HENRY MINTZBERG: LAS CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mintzberg. Mintzberg y la dirección. Cap. 6 Págs. 126-140, 154-162, 181-192, 204-213, 229-245 	<p>Presentación de CASO N° 4</p>
	<p>SESIÓN 23 LA VISIÓN DE HENRY MINTZBERG: MÁS ALLÁ DE LAS CONFIGURACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mintzberg Henry. Mintzberg y la dirección. Cap. 14. Págs. 299-311 • Mintzberg Henry, La estructuración de las Organizaciones paginas 519 -532 • José Ramón Castellanos Castillo y Carlos Alberto Castellanos Machado. El Diseño Organizacional: evolución y perspectivas 	
<p>15° Del 01 al 06 de julio</p>	<p>SESIÓN 24 LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZAL Y EL FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES</p>	
	<p>Castellanos Castillo, J.R. & Castellanos Machado, C.A. El Diseño Organizacional: evolución y perspectivas.</p>	
<p>16° Del 08 al 13 de julio</p>	EXAMEN FINAL	

IX PROFESORES

- Fidel Amézquita: famesquita@esan.edu.pe
 Antonieta Hamann: ahamann@esan.edu.pe
 Eduardo Vásquez: evasquez@esan.edu.pe