



# Escuela Superior Tepeji del Río





Área Académica: Administración

Tema: Teoría y Diseño organizacional

Profesor(a): Juan Luis Reyes Cruz

Periodo: Julio - Diciembre



## Tema: Teoría y Diseño Organizacional

### Abstract

In this course we know the basic administrative foundations, organizational theory, power and distribution of authority, effective organization and culture.

### Keywords:

Administration, design, structure,  
organization, power, authority.



## Desarrollo del Contenido

1.- REFERENCIA: AB07 PLAN 2001

Nombre del programa : **TEORIA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL**

Licenciatura en : **ADMINISTRACIÓN**

Semestre: Segundo

Horas teóricas: 4      Horas prácticas: 1

Horas por semana: 5

Total de Horas por semestre: 84

Total de créditos: 9

Asignatura Antecedente: Ninguna

Academia de: Administración General

**OBJETIVO GENERAL:** Al finalizar el curso, el alumno comprenderá y analizará las relaciones entre la teoría de la organización y su aplicación en la planeación, diseño, implantación y evaluación de estructuras organizacionales y sistemas Administrativos que promuevan la efectividad de la entidad social, en el alcance de sus metas y en la vinculación con su ambiente externo.

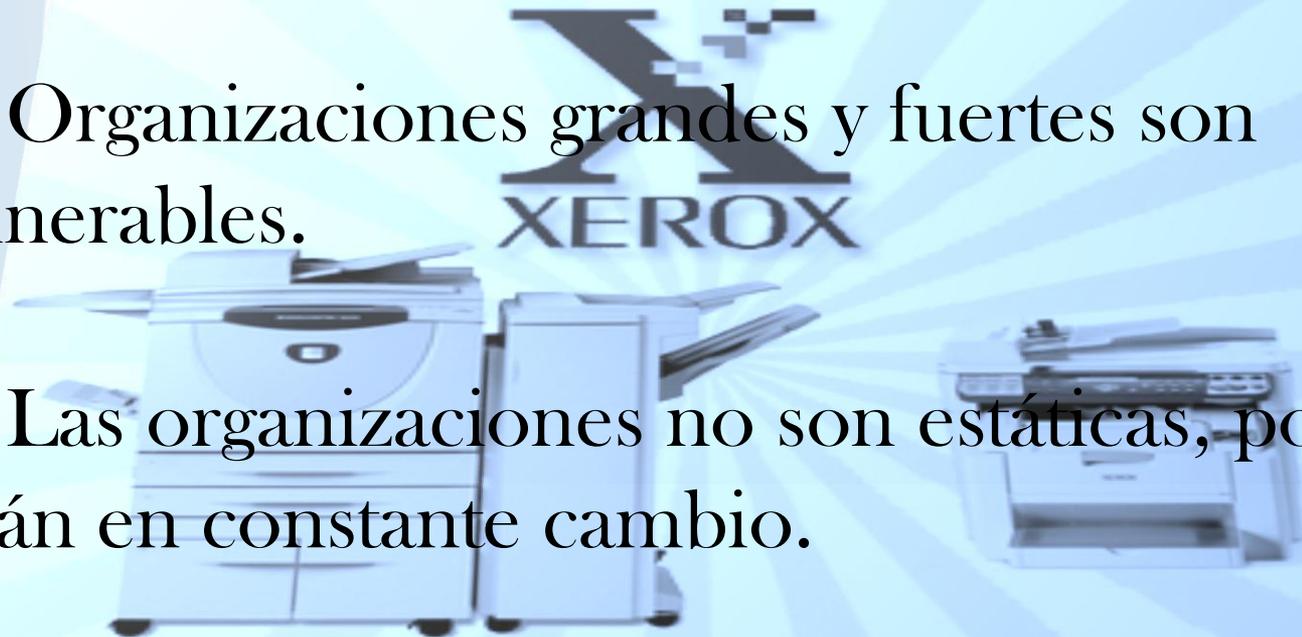


# *TEORIA Y DISEÑO* *ORGANIZACIONAL*



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO  
*La Teoría de la Organización*  
*en Acción*

- 🖨 Organizaciones grandes y fuertes son vulnerables.
- 🖨 Las organizaciones no son estáticas, porque están en constante cambio.



*Office Laser and  
Multifunction Printers*

COMPETICIÓN  
GLOBAL



ÉTICA Y  
RESPONSABILIDAD  
SOCIAL



VELOCIDAD EN LAS  
RESPUESTAS



## Desafíos Actuales

COMPETICION LA ERA  
DIGITAL EN UN LUGAR  
DE TRABAJO



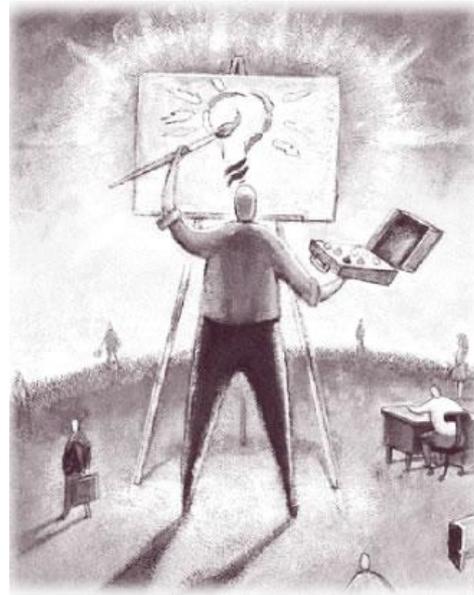
DIVERSIDAD





# PROPOSITO

**EXPLORAR LA NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES Y  
LA TEORIA DE LA ORGANIZACIÓN HOY EN DÍA**



ENTIDADES SOCIALES



DIRIGIDAS A METAS



¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

DISEÑADAS CON UNA ESTRUCTURA



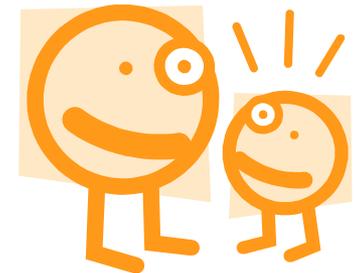
VINCULADAS CON EL AMBIENTE EXTERNO





# ¿Para que existen las organizaciones?

1. Alcanzar metas y obtener resultados
2. Producir bienes y servicios
3. Facilitar la innovación
4. Uso de tecnología moderna
5. Adaptarse al cambio
6. Crear valor para dueños clientes y empleados
7. Adaptación a los retos



# Tipos De Organizaciones

 Servicios

 Industriales

 Comerciales

 Publicas

 Privadas

 Por El Tamaño



# Importancia De Las Organizaciones

 Las organizaciones están alrededor de nosotros y controlan nuestras vidas.



 Producen bienes y servicios a precios competitivos.





# Perspectivas en las Organizaciones

✓ Sistemas Abiertos

✓ Configuración de la organización.



✓ ENTRADA A  
NUEVOS  
CONOCIMIENTOS

✓ INTERACTUAR  
CON EL MEDIO  
AMBIENTE PARA  
SOBREVIVIR



- ✓ Cuerpo Operativo
- ✓ Soporte Técnico
- ✓ Soporte Administrativo
- ✓ Administración





# Alta Dirección



Equipo de soporte técnico

Mandos Medios

Equipo de soporte administrativo



# Cuerpo Técnico





# Dimensiones Del Diseño De La Organización

ESTRUCTURALES

⊖ Formalización



⊖ Especialización



⊖ Jerarquía De Autoridad



⊖ Centralización



⊖ El Profesionalismo



⊖ Proporciones Del Personal





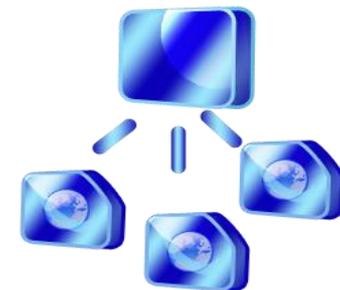
# Dimensiones Del Diseño De La Organización

CONTEXTUALES

⊕ Tamaño



⊕ Tecnología Organizacional.



⊕ Entorno



⊕ Metas y Estrategias



⊕ Cultura





# La evolución de la teoría y el diseño organizacional.

## 🕯️ Perspectiva Históricas



🕯️ La aparición del sistema de fabricas durante la revolución industrial.



🕯️ Para poder incrementar la producción y ayudar a las organizaciones a obtener su máxima eficiencia.



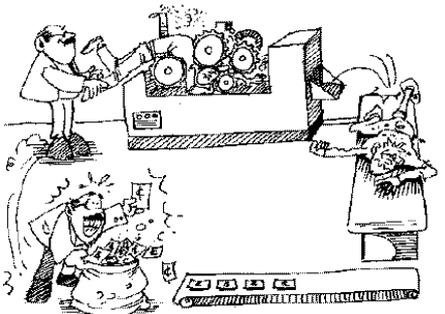
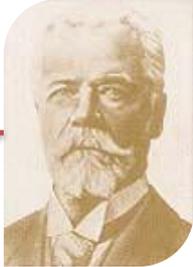


La Eficiencia Es Todo

Cómo Organizarse

Frederick Taylor

H. Fayol



No olvidemos al medio ambiente

¿Y que pasa con las personas?



Hawthorne



o  
n  
t  
i  
n  
g  
e  
n  
c  
i  
a

- ☯ Que una cosa depende de la otra
- ☯ “Todo depende de \_\_\_\_\_”
- ☯ Para que una organización sea efectiva debe de haber una “bondad de ajuste”



# Diseño de Organización Contemporánea

- Los administradores del presente deben organizar y diseñar nuevas respuestas para un mundo nuevo.



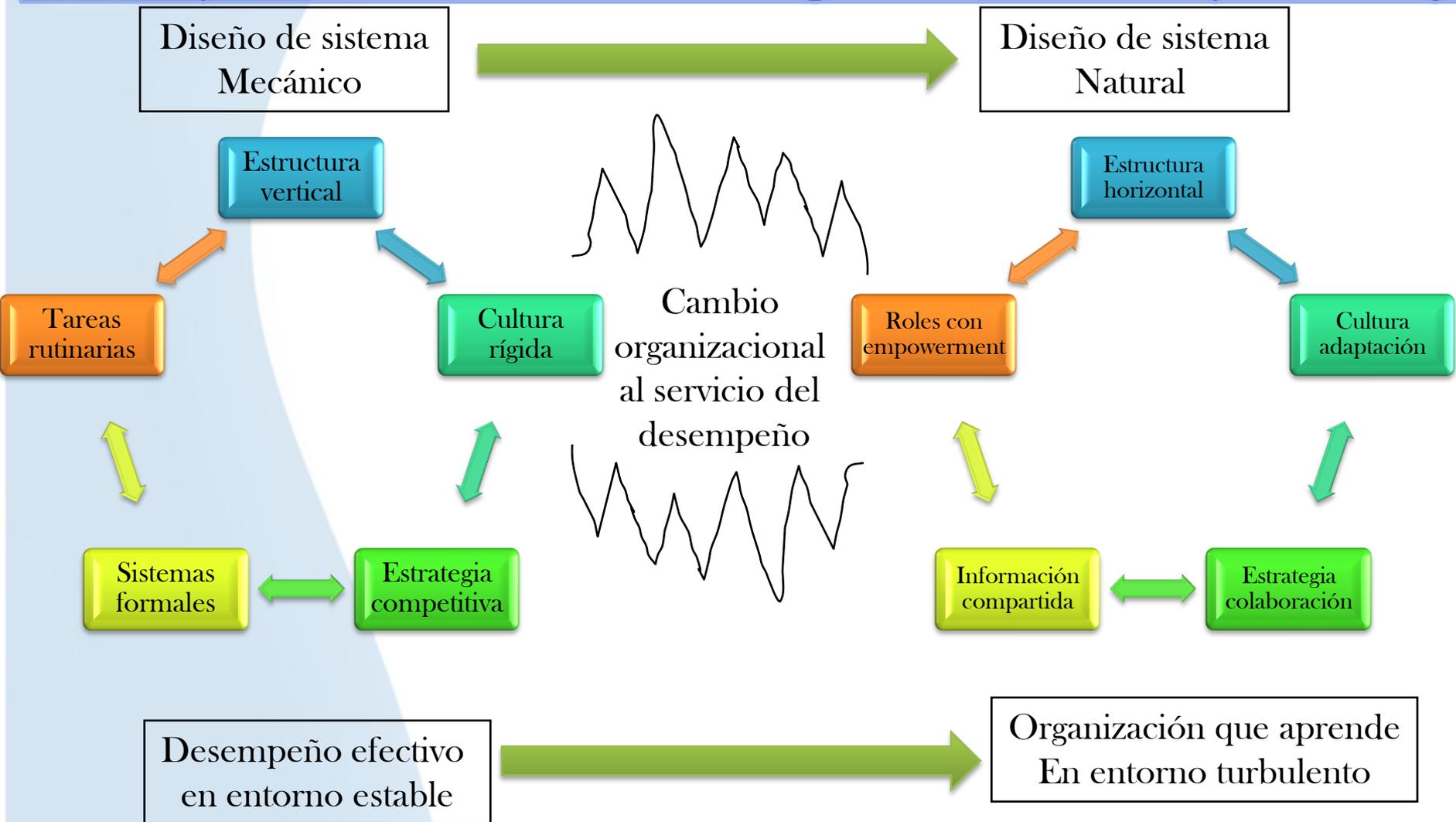
## • ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE



- Poco jerárquica
- Motiva a la participación
- Aceptan ideas



# Desempeño eficiente VS La Organización de Aprendizaje





# *Estrategia, Diseño* *Organizacional y Efectividad.*

- ❑ Las nuevas Metas y Planes constituyen un audaz estímulo.
- ❑ Los altos directivos son responsables de posicionar a sus organizaciones para la consecución del éxito.
- ❑ El establecimiento de metas y estrategias ayudan a la compañía a ser competitiva.





# La Función de la Dirección Estratégica en el

## Diseño Organizacional.

### ENTORNO

Oportunidades  
Amenazas  
Incertidumbre  
Disponibilidad de Recursos

Director General,  
Equipo de la alta  
dirección.

### SITUACIÓN INTERNA

Fortalezas  
Debilidades  
Competencia Distintiva  
Estilo de liderazgo  
Desempeño pasado

### DIRECCIÓN ESTRATEGICA

Definir,  
Misión,  
Metas  
Oficiales.

Elegir Metas  
operacionales,  
Estrategias  
competitivas

### DISEÑO ORGANIZACIONAL

Forma estructural  
(aprendizaje o  
eficiencia).  
Sistemas de información  
y control.  
Tecnología de  
producción.  
Políticas de recursos  
humanos, incentivos.  
Cultura organizacional.  
Vínculos  
interorganizacionales.

### RESULTADOS DE EFECTIVIDAD

Recursos  
Eficiencia  
Logro de metas  
Valores competitivos.





# PROPOSITO



- LAS ORGANIZACIONES SE CREAN Y SIGUEN ADELANTE CON EL FIN DE LOGRAR ALGO.





# MISIÓN

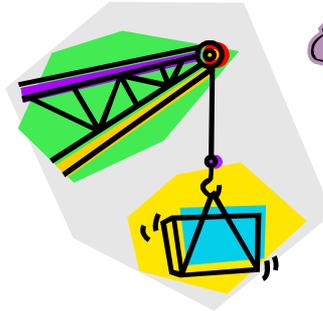
- △ La razón de ser.
- △ La meta general de una organización.
- △ La declaración de misión sirve como una herramienta de comunicación.





🏆 Desempeño Global →

🏆 Recursos →



🏆 Mercado →



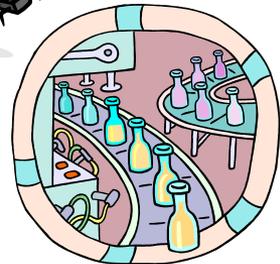
🏆 Desarrollo de los empleados →



🏆 Innovación y Cambio →



🏆 Productividad →



# METAS OPERATIVAS



Explican lo que la Organización en realidad está tratando de hacer.



# La Importancia de las Metas

- Especifican la misión o propósito de una organización y el estado que desean en el futuro.





# Un modelo para elegir la estrategia y el diseño

## VENTAJA COMPETITIVA

Bajo Costo

Cualidad única

Amplio

Liderazgo en bajo costo.

Diferenciación

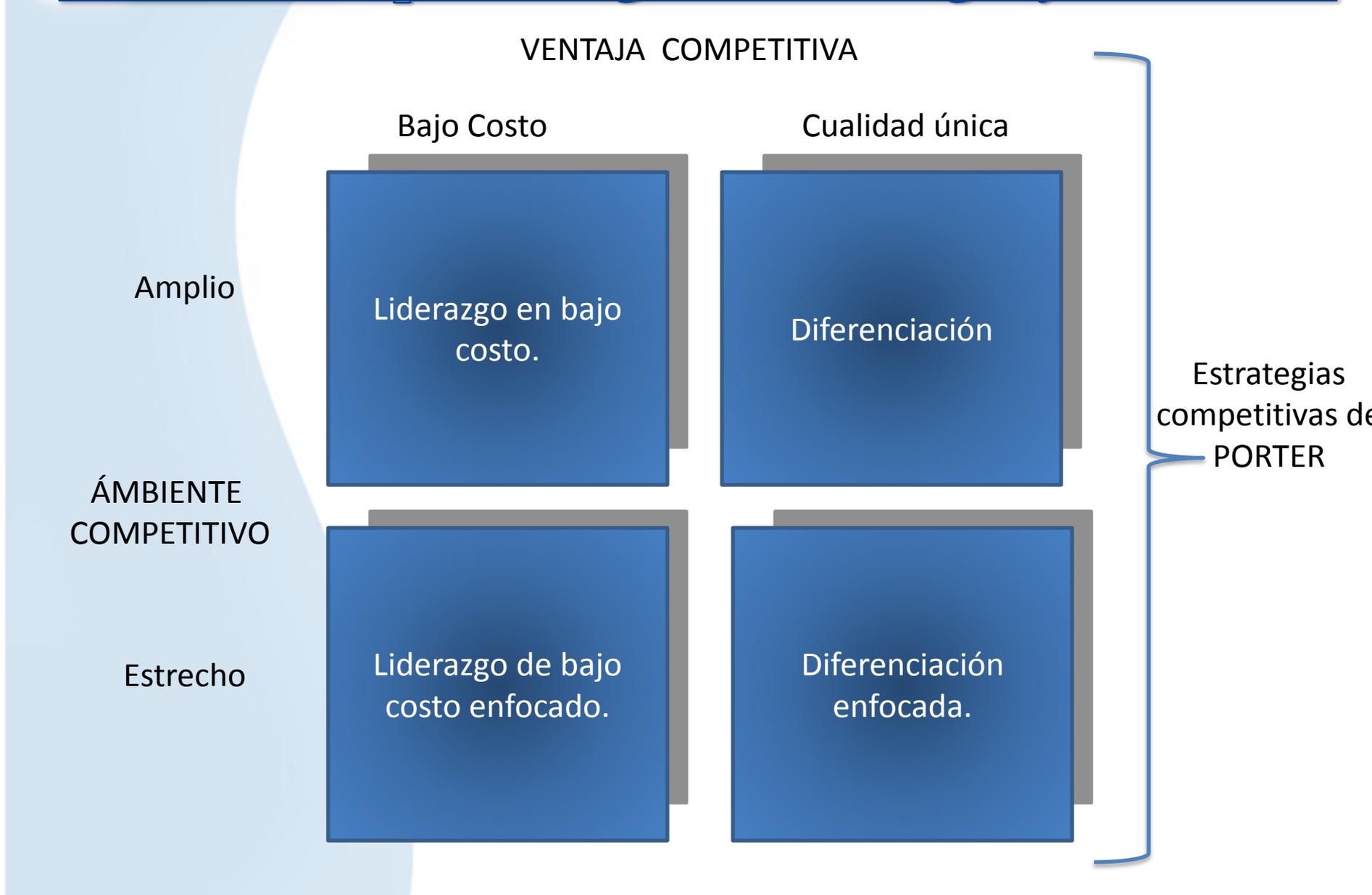
ÁMBIENTE COMPETITIVO

Estrategias competitivas de PORTER

Estrecho

Liderazgo de bajo costo enfocado.

Diferenciación enfocada.



## PROSPECTIVA

Busca nuevas oportunidades y crecimiento.



## DEFENSIVA

Estabilidad y reducción de gastos.



# Tipología de estrategias de MILES y SNOW

## ANALÍTICA

Punto medio entre la Prospectiva y Defensiva.



## REACTIVA

Responder a amenazas y oportunidades ambientales.





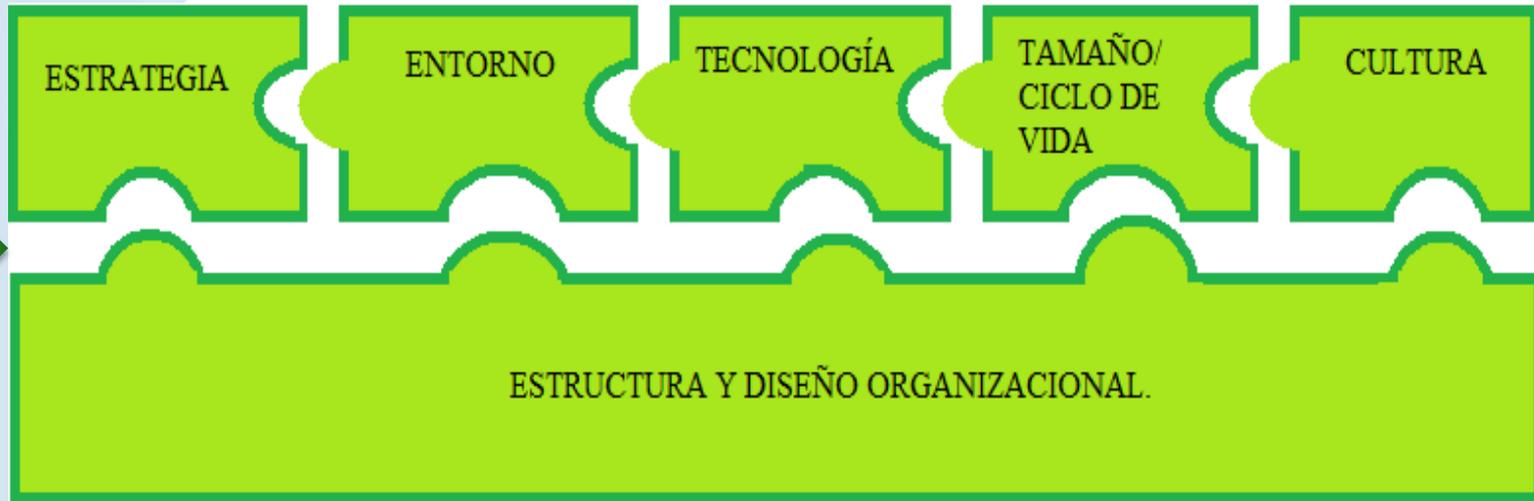
# Cómo afectan las estrategias el diseño organizacional.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE PORTER	TIPOLOGIA DE ESTRATEGÍAS DE MILES Y SNOW
<p><b>Estrategia:</b> Diferenciación</p> <p><b>Diseño Organizacional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>•Orientación hacia el aprendizaje, actuar de forma flexible.</li><li>•Fuerte capacidad de la investigación.</li><li>•Lograr familiaridad con el cliente.</li><li>•Recompensa la creatividad y la innovación del empleado.</li></ul>	<p><b>Estrategia:</b> Prospectiva</p> <p><b>Diseño Organizacional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>•Orientación hacia el aprendizaje, actuar de forma flexible.</li><li>•Fuerte capacidad de la investigación.</li></ul>
<p><b>Estrategia:</b> Liderazgo en costos bajos</p> <p><b>Diseño Organizacional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>•Orientada a la eficiencia, fuerte autoridad centralizada y estricto control de los costos.</li><li>•Procedimientos operativos estandarizados.</li><li>•Sistemas de distribución y compras altamente eficientes.</li><li>•Supervisión estrecha; tareas de rutina, limitado <i>empowermet</i> al empleado.</li></ul>	<p><b>Estrategia:</b> Defensiva</p> <p><b>Diseño Organizacional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>•Orientada a la eficiencia, fuerte autoridad centralizada y estricto control de los costos.</li></ul> <p><b>Estrategia:</b> Analítica</p> <p><b>Diseño Organizacional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>•Equilibra la eficiencia y el aprendizaje.</li><li>•Énfasis a la creatividad, la investigación, la toma de riesgos por innovación.</li></ul> <p><b>Estrategia:</b> Reactiva</p> <p><b>Diseño Organizacional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>•no tiene un método de organización claro; las características de diseño pueden cambiar abruptamente, según las necesidades existentes.</li></ul>

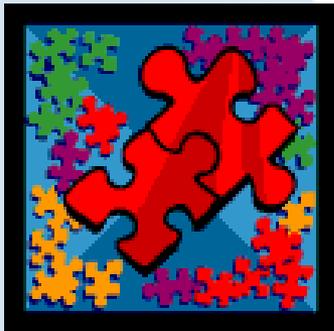


# Factores de Contingencia que afectan el

## Diseño Organizacional.



LA MEZCLA PERFECTA DE CARACTERÍSTICAS DE DISEÑO SE ADAPTA A LOS FACTORES DE CONTINGENCIA





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

# Evaluación de la efectividad organizacional.

 La eficiencia organizacional es la cantidad de recursos que se utilizan para generar una unidad de producto.

 Si una organización puede alcanzar un determinado nivel de producción con menos recursos que otra, se describirá como más eficiente.



# Enfoques de contingencia para la efectividad.

ENFOQUE EXTERNO

Entradas de Recursos

ORGANIZACIÓN

Actividades y procesos internos

Salida de Productos y Servicios.



Enfoque basado en los recursos



Enfoque basado en el proceso interno



Enfoque basado en las metas



- **INDICADORES:** Metas operativas que miden la efectividad y refleja las actividades que la organización realiza.
- **UTILIDAD:** se emplea en las organizaciones de negocios donde se miden las metas de producción





- Obtener recursos escasos y valiosos e integrarlos y administrarlos exitosamente.
- **INDICADORES:** Obtención y administración exitosa de los recursos
- Posición de negociación- capacidad de organización para obtener del ambiente los medios escasos y valiosos
- Las capacidades de quienes toman decisiones organizacionales
- Las capacidades gerenciales para utilizar recursos tangibles e intangibles para un desempeño superior.
- La capacidad organizacional de responder a los cambios del entorno





# Procesos de Toma de Decisiones

✍ Todas las organizaciones crecen, prosperan o fracasan como resultado de las decisiones.

✍ Algunas veces, la toma de decisiones es un proceso de prueba y error, en la cual los altos directivos continúan el estudio de las formas apropiadas para resolver problemas complejos.



# PROPOSITO

- LAS DECISIONES QUE SE TOMAN SE REFIEREN A LA ESTRATEGIA, ESTRUCTURA, INNOVACIÓN Y ADQUISICIONES ORGANIZACIONALES.

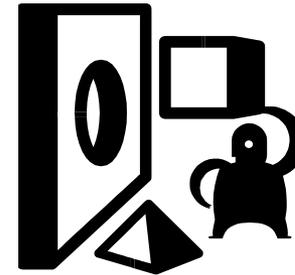




📄 Proceso de identificar y resolver problemas.

📄 Con 2 etapas:

→ 📄 Identificación del problema. →

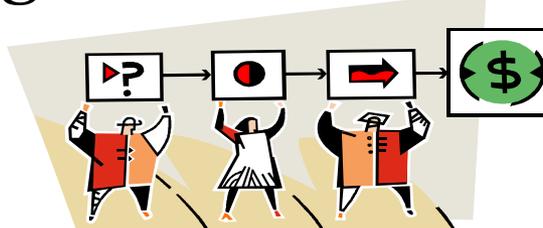


→ 📄 Solución del problema. →



📄 Las decisiones organizacionales

→ 📄 Programadas. →



→ 📄 No programadas. →





# Toma De Decisiones En El Entorno Actual.

## Entorno de actual negocios

Demanda cambios de mayor escala vía nuevas estrategias, reingeniería.



## Decisiones que se toman dentro de la Organización

Están basadas en cuestiones mayores, más complejas y más cargadas emocionalmente.  
Se toman con mayor rapidez.

Requiere de mayor cooperación de parte de la gente implicada en la toma de decisiones



## Un nuevo proceso de toma de decisiones.

Se requiere debido a que ningún individuo tiene la información necesaria para tomar todas las decisiones importantes

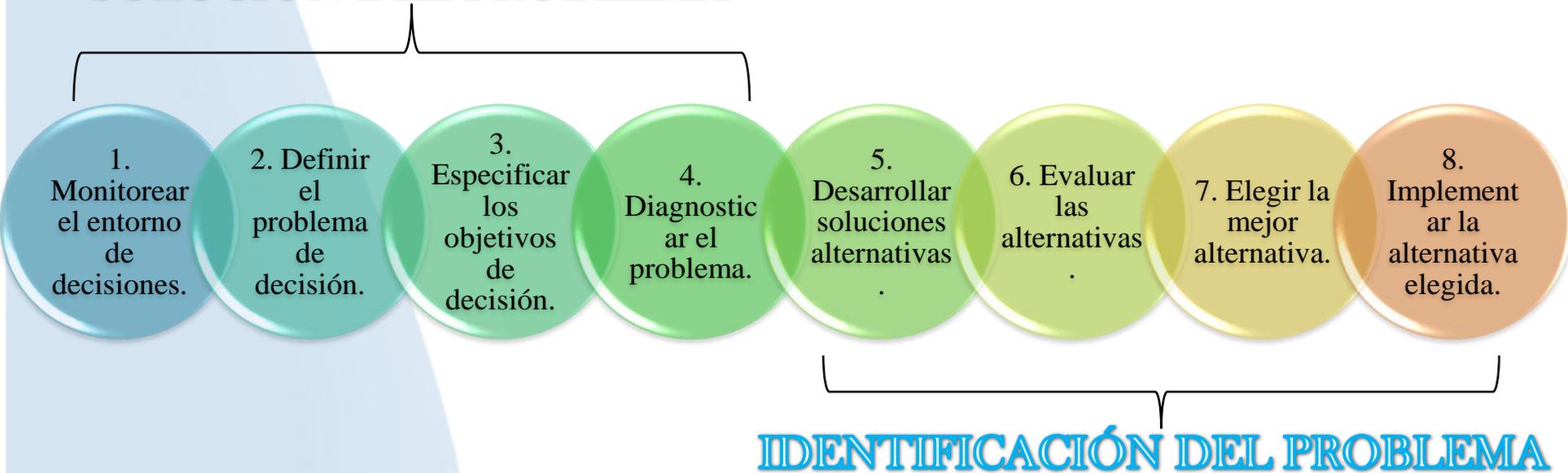
Está orientada a una coalición poderosa que puede actuar con un equipo.



- Enfoque Racional.

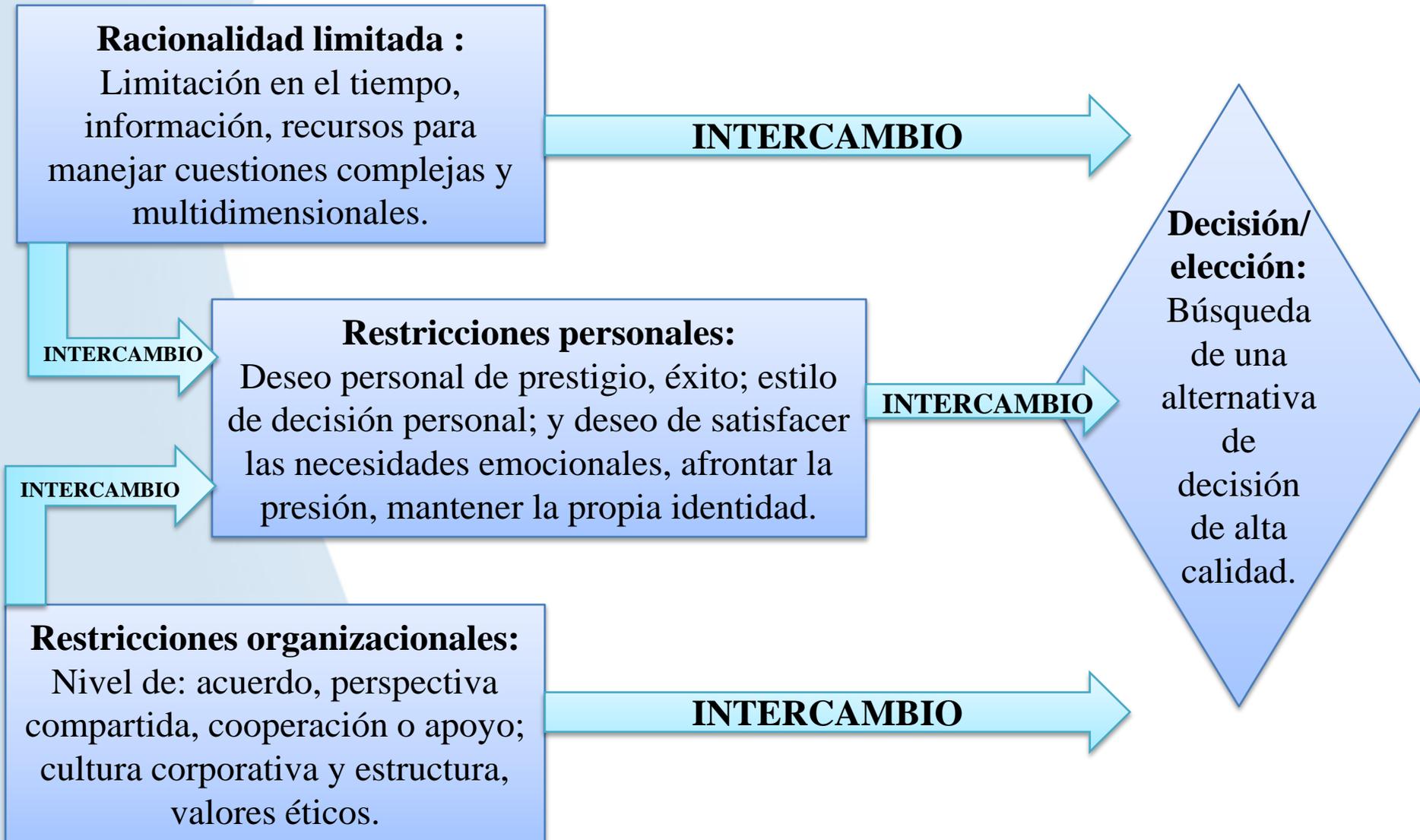
→ Desarrollado para guiar la toma individual de decisiones.

## SOLUCIÓN DEL PROBLEMA





# • Perspectiva de la racionalidad limitada

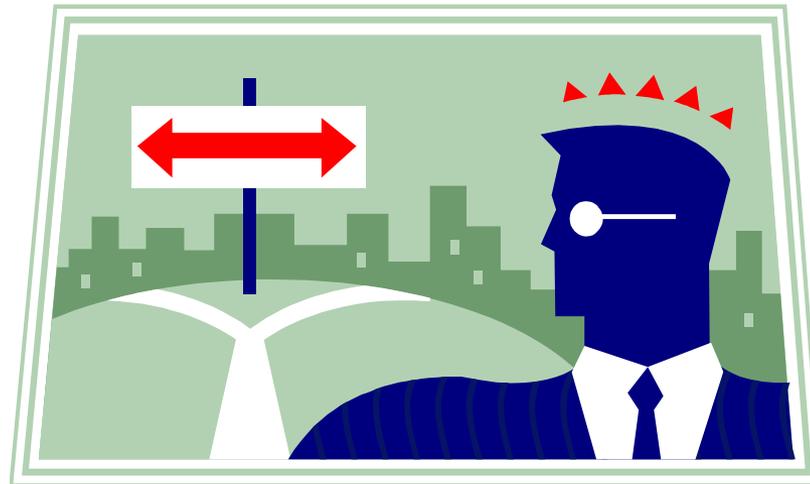




# Toma De Decisiones Organizacionales.

- *Enfoque de la ciencia administrativa*

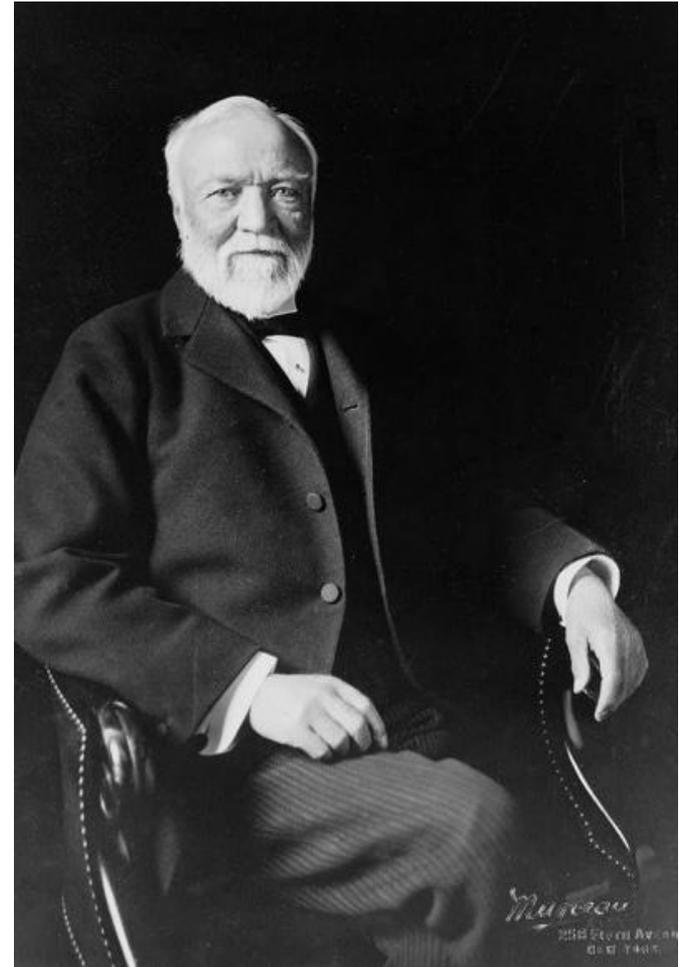
➤ Es un mecanismo excelente para la toma de decisiones organizacionales cuando los problemas se pueden analizar y cuando los escenarios son identificables y cuantificables.





## • Modelo de Carnegie

- Para la toma de decisiones individuales
- Las decisiones a nivel organizacional implica a muchos directivos y que la decisión final esta basada en una coalición.
- COALICIÓN → Alianza entre los directivos quienes están de acuerdo con las metas organizacionales y los problemas prioritarios.





### **Incertidumbre**

La información está limitada  
Los directivos tienen muchas restricciones.

### **Conflicto**

Los directivos tienen metas, opiniones, valores y experiencia diversos.

### **Formación de una coalición**

- Mantener un análisis conjunto e interpretar las metas y los problemas.
- Compartir opiniones
- Establecer prioridades de los problemas
- Obtener apoyo social para el problema, la solución.

### **Búsqueda**

- Realizar una investigación simple, local.
- Utilizar procedimientos establecidos si fuera apropiado.
- Crear una solución si fuera necesario.

### **Comportamiento de decisión satisfactoria.**

Adoptar la primera alternativa que sea aceptable para la coalición.



# • Modelo del proceso incremental de decisión

## Fase de Identificación

Percatarse del problema y tomar una decisión.

## Fase de Desarrollo

Formular una solución para resolver el problema.

## Fase de Selección

Momento en el que se elige la solución.

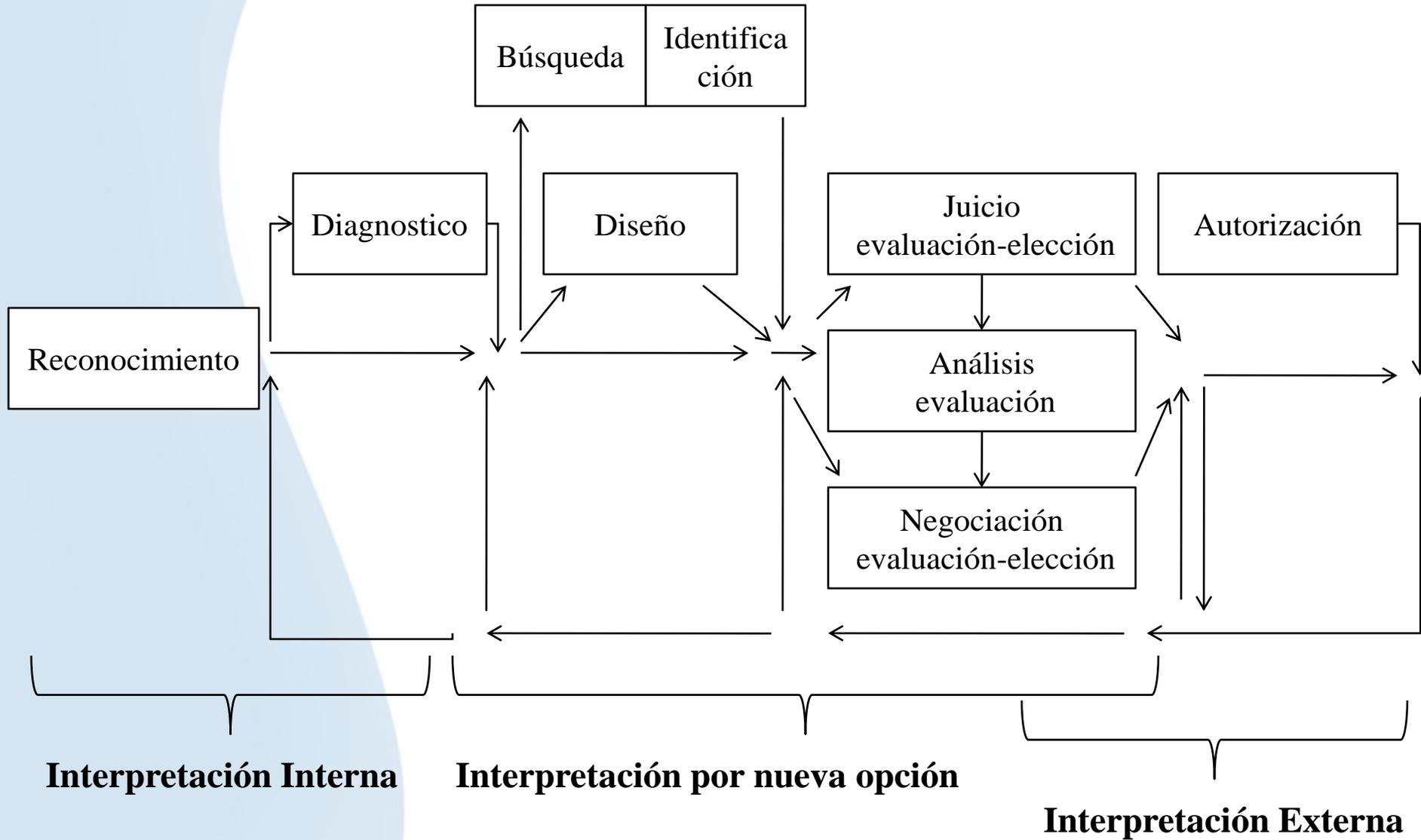
## Factores Dinámicos

Van a representar las interacciones o ciclos.

**FASE DE IDENTIFICACIÓN**

**FASE DE DESARROLLO**

**FASE DE ELECCIÓN**





# La organización que aprende.

- *Combinación de los modelos del proceso incremental y de Carnegie.*

## Identificación del problema

Cuando la identificación del problema es incierta, el modelo de Carnegie aplica.

Es necesario el proceso político y social.

Construya coaliciones, busque acuerdos y resuelva el conflicto de metas y prioridades referentes a los problemas.



## Solución del problema

Cuando la solución del problema es incierta, aplique el modelo de proceso incremental.

Es necesario el proceso incremental y el de prueba y error.

Resuelva grandes problemas en pequeñas fases.

Recibe e intente de nuevo cuando haya un bloqueo.



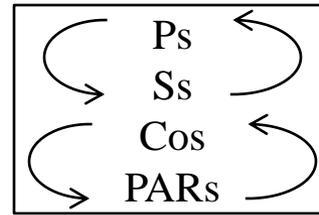
**Ps**=Problemas  
**Ss**=Soluciones  
**Cos**=Oportunidades de elección  
**PARs**=Participantes

PROBLEMAS SOLUCIONES

Mandos Medios

Participantes

Participantes



COs

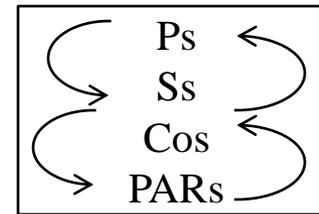
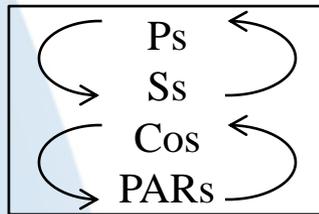
COs

Departamento A

Departamento B

Soluciones

Soluciones



Participantes

Participantes

Problemas

Problemas



# Marco de contingencia para la toma de decisiones.

- El uso de cada proyecto contingente según el escenario organizacional.
- Las 2 características de las organizaciones que determinan el uso de los enfoques de decisión son:
  - a) Consenso respecto al problema
  - b) Conocimiento técnico de los medios para resolver el problema.



- *Consenso respecto al problema.*

- Se refiere al acuerdo entre los directivos acerca de la naturaleza de un problema u oportunidades y acerca de qué metas y resultados perseguir.

- *Conocimiento técnico de las soluciones.*

- Se refiere a la comprensión y el acuerdo de cómo resolver problemas y lograr las metas organizacionales.



• Marco de contingencia.

Cierto                      CONSENSO RESPECTO AL PROBLEMA                      Incierto

Incerto                      CONSENSO DE LA SOLUCIÓN                      Cierto

<p><b>1</b></p> <p><b>Individual:</b> Enfoque racional, computación.</p> <p><b>Organización:</b> Ciencia administrativa.</p>	<p><b>2</b></p> <p><b>Individual :</b> Negociación, formación de coaliciones.</p> <p><b>Organización:</b> Modelo de Carnegie.</p>
<p><b>3</b></p> <p><b>Individual:</b> Juicio, prueba y error.</p> <p><b>Organización:</b> Modelo de proceso incremental de decisión.</p>	<p><b>4</b></p> <p><b>Individual:</b> Negociación y juicio, inspiración e imitación.</p> <p><b>Organización:</b> Modelo de proceso incremental de decisión y de Carnegie, evolución al modelo del cesto de basura.</p>



# Circunstancias especiales de decisión.

Entornos de alta  
velocidad

Cuando la velocidad importa, una decisión lenta es tan poco efectiva como una equivocada.

Errores de  
decisión y  
aprendizaje.

Las decisiones organizacionales generan muchos errores, en especial cuando se toman en condiciones de alta incertidumbre.

Compromiso  
progresivo.

No admitir un error y adoptar un nuevo curso de acción es mucho peor que una actitud que tolera los fracasos y fomenta el aprendizaje.



# Cultura Organizacional y Valores Éticos

☞ Toda organización tiene un conjunto de valores que caracteriza el comportamiento de la gente que trabaja en ellas y la forma en que la organización maneja sus negocios cotidianos.

☞ Los valores culturales sólidos tienen un impacto profundo en la compañía, éstos pueden ser positivos o negativos para la organización.



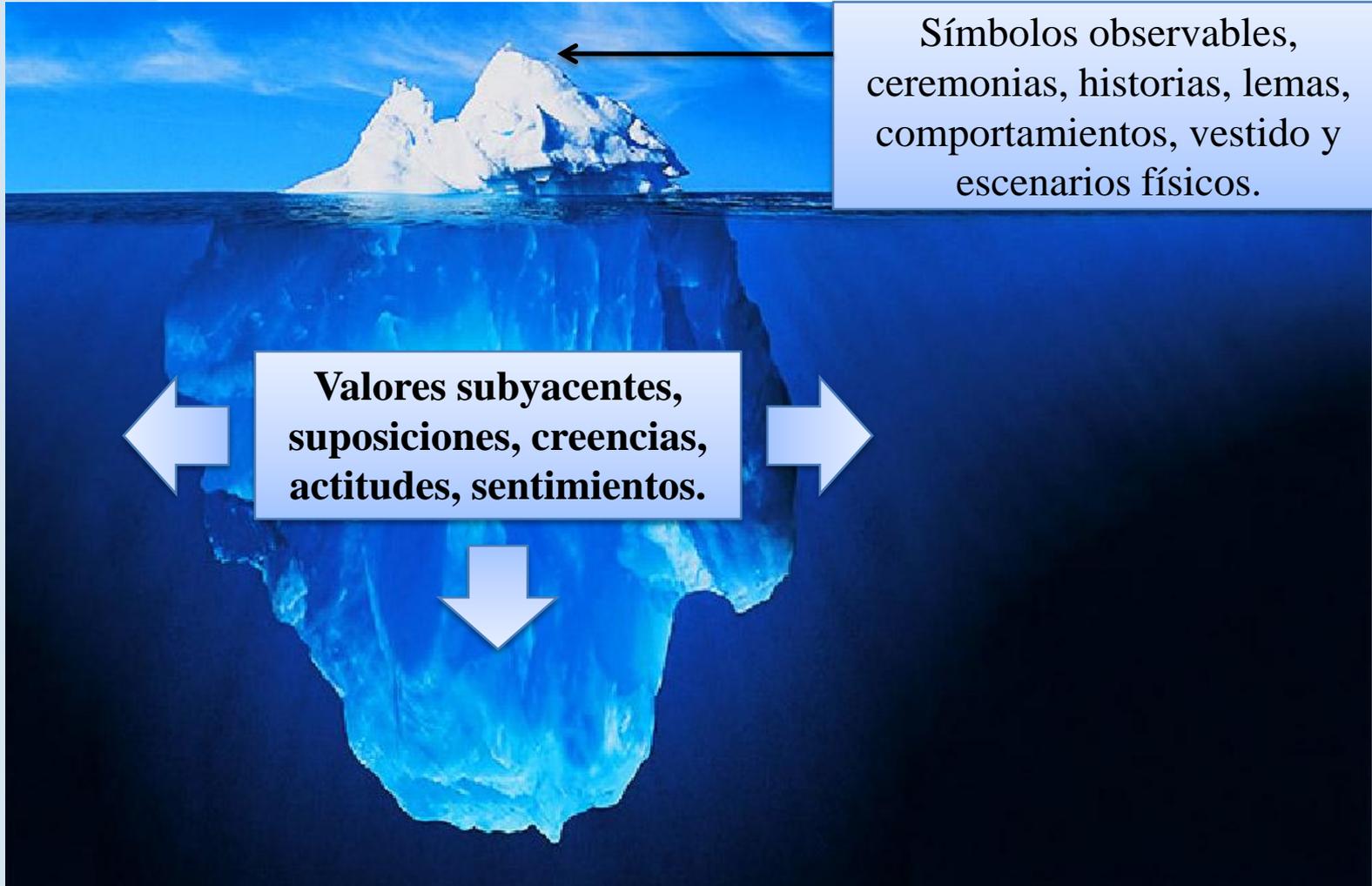
# PROPOSITO

- EXPLORAR IDEAS REFERENTES A LA CULTURA CORPORATIVA ASÍ COMO LA MANERA EN LA QUE ÉSTOS A SU VEZ RECIBEN INFLUENCIA DE PARTE DE LAS ORGANIZACIONES.





# *Niveles de cultura corporativa.*





# Tipología de ritos organizacionales y sus consecuencias sociales.

TIPO DE RITO	EJEMPLO	CONSECUENCIAS SOCIALES
TRANSICIÓN	Introducción y capacitación básica, armada de E.U	Facilitar la transición de las personas a funciones y condiciones sociales nuevas para ellos.
REALCE	Noche de premios anuales.	Fomentar las identidades sociales y engrandecer el estatus de empleado.
RENOVACIÓN	Actividades del desarrollo organizacional.	Reformar las estructuras sociales y mejorar el funcionamiento de la organización
INTEGRACIÓN	Fiesta de fin de año de la oficina.	Alentar y revivir los sentimientos comunes que vinculan a los miembros entre si y comprometerlos con la organización



# Organigrama de Nordstrom, Inc.

Clientes



Ventas Y personas de apoyo A ventas

Gerentes departamentales



Gerentes de tienda,  
compradores, G.  
Producción

Consejo de  
directores.





# Relación del entorno y la estrategia con la cultura corporativa.

## NECESIDADES DEL ENTORNO

EXTERNO

ENFOQUE ESTRATÉGICO

FLEXIBILIDAD

ESTABILIDAD

CULTURA DE  
ADAPTACIÓN

CULTURA DE  
MISIÓN

CULTURA DE  
CLAN

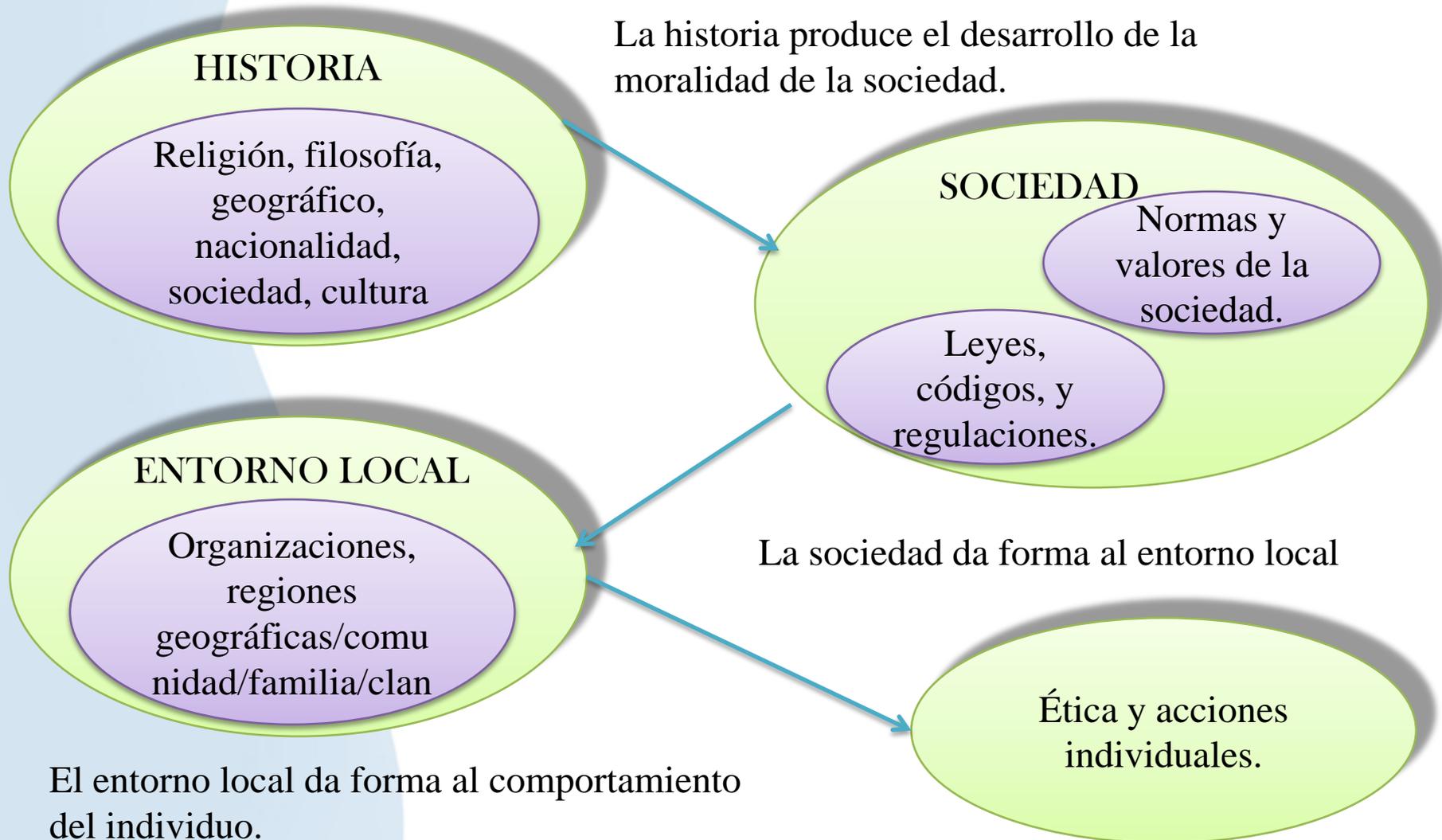
CULTURA  
BUROCRÁTICA

INTERNO



# Fuentes de principios éticas y acciones

## individuales.





# Fuerzas que moldean la ética en los negocios.

## ÉTICA PERSONAL

Creencias y valores  
Desarrollo moral  
Marco ético

## CULTURA ORGANIZACIONAL

Rituales, ceremonias  
Historias, héroes  
Lenguaje, eslóganes,  
Símbolos  
Fundador, historia.

¿La decisión o el comportamiento son éticos y socialmente responsables?

## SISTEMAS ORGANIZACIONALES

Estructura  
Políticas y reglas  
Código de ética  
Sistemas de recompensa  
Selección, capacitación

## PARTICIPANTES EXTERNOS

Regulaciones gubernamentales  
Clientes  
Grupos de interés especial  
Fuerzas de mercado global



# Tecnología de la Información y Control

❏❏ La industria de los seguros no es la única que se ha transformado debido a la tecnología de la información (TI) e Internet.

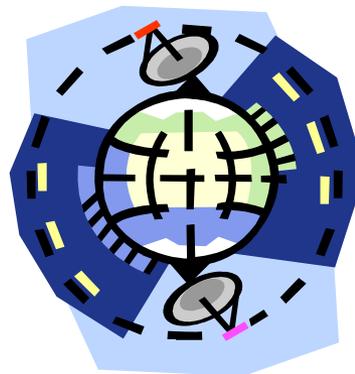
**PROGRESSIVE**  
**DRIVE<sup>®</sup> Insurance**

❏❏ Si bien el uso cada vez más rápido de la TI y de Internet presenta no sólo nuevas oportunidades, sino también nuevos retos para los administradores.



# PROPOSITO

- EVOLUCIÓN DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN(TI).
  - VISIÓN GENERAL DE LOS SISTEMAS DE LA TI.
- FORMA EN QUE LA TI SE UTILIZA EN LA TOMA DE DECISIONES Y EL CONTROL ORGANIZACIONALES.





# Evolución de la Tecnología de la Información (TI)

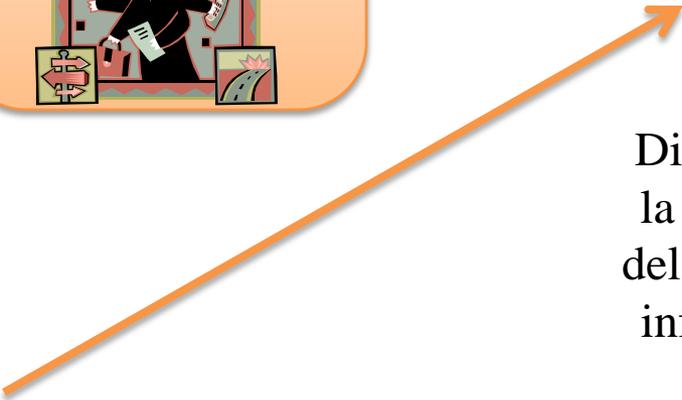
**ALTA DIRECCION.**  
(estrategia, planes, no programada)

**NIVEL DE ADMINISTRACION**

Operaciones

Toma de decisiones y control

Adición de valor estratégico



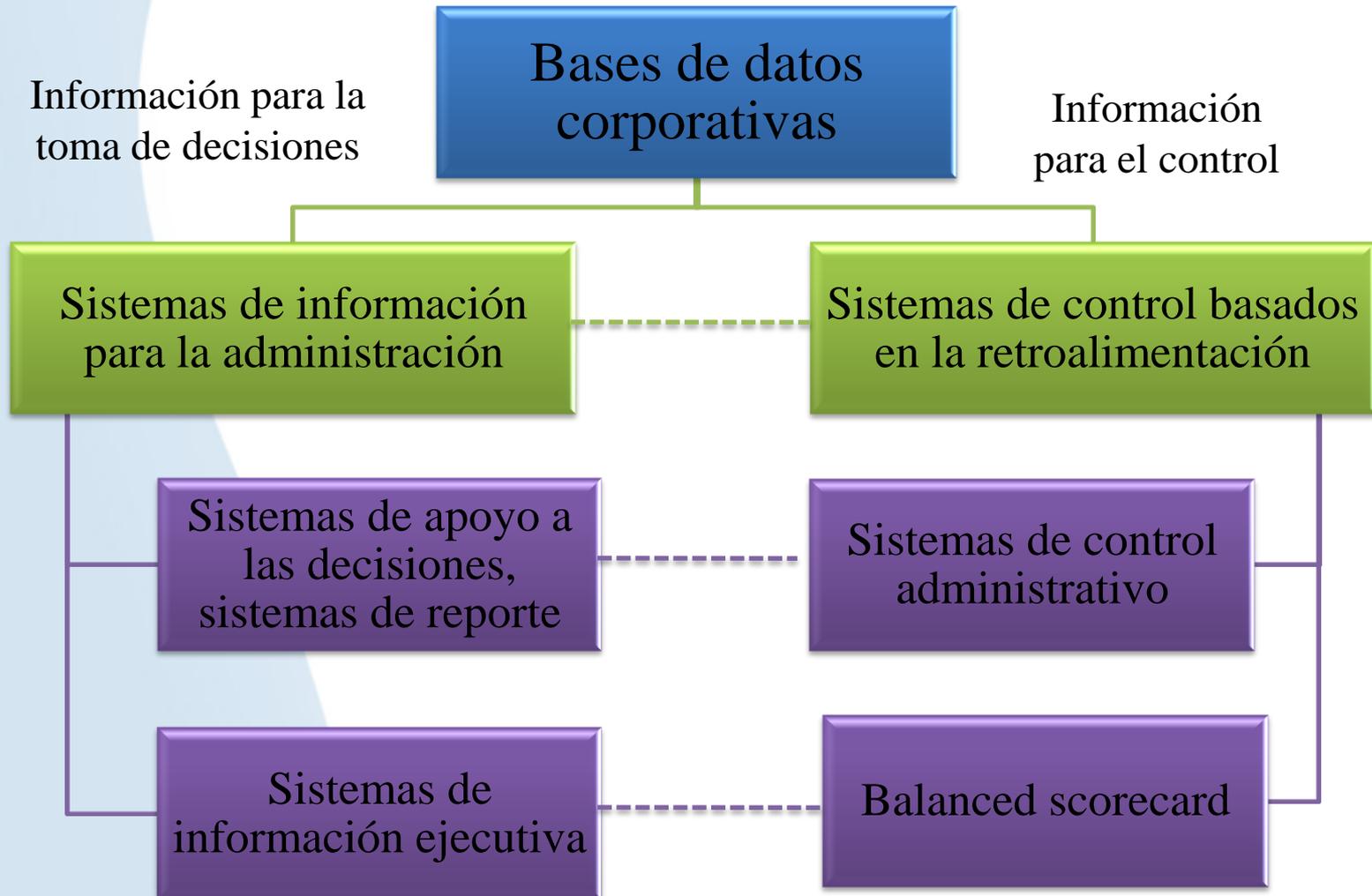
Dirección de la evolución del sistema de información

**LÍNEA DE ACCION**  
(operativo, pasado, programado)

Baja **COMPLEJIDAD DEL SISTEMA** Alta

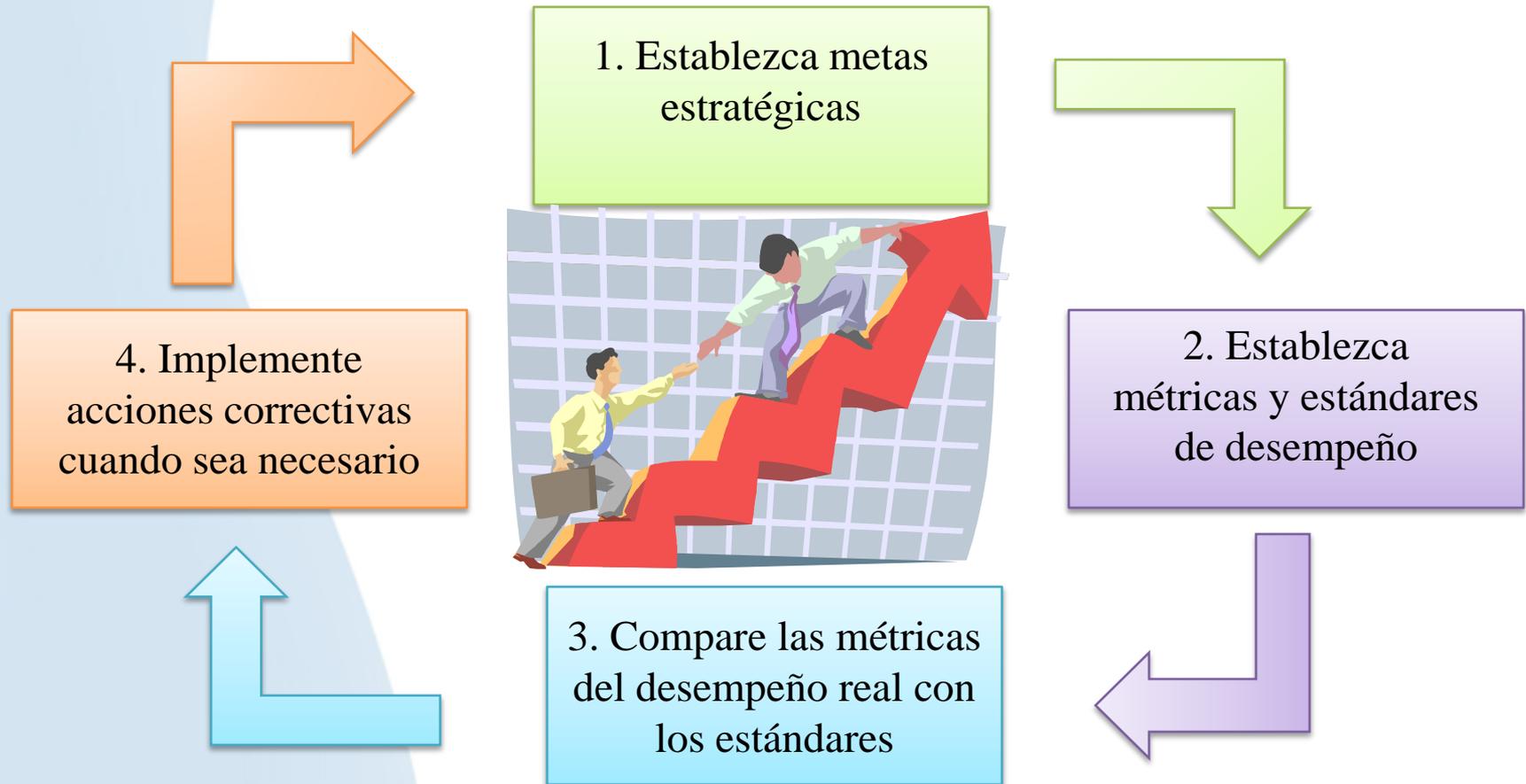


# Información para la toma de decisiones y control





# Modelo de control basado en la retroalimentación:





# Sistemas de control administrativo

## SUBSISTEMA

## CONTENIDO Y FRECUENCIA

Presupuesto, estados financieros, reportes estadísticos.

Finanzas, gasto de recursos, ingresos y perdidas, resultados mensuales no financieros, mensual o semanal, con frecuencia automatizados.

Sistemas de recompensa.

Evaluación de los directivos con base en las metas departamentales y en el desempeño, establecimiento de recompensas, anual.

Sistemas de control de calidad.

Participación, directrices de benchmarking, metas six sigma, continuo.





# El Balanced Scorecard

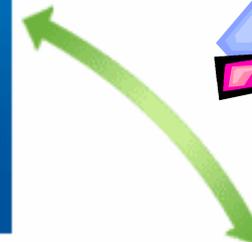
## FINANCIERA



### FINANCIAL

To succeed financially, how should we appear to our shareholders?

Objectives	Measures	Targets	Initiatives



## CLIENTES

### CUSTOMER

To achieve our vision, how should we appear to our customers?

Objectives	Measures	Targets	Initiatives



### INTERNAL BUSINESS PROCESS

To satisfy our shareholders and customers, what business processes must we excel at?

Objectives	Measures	Targets	Initiatives

## PROCESO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES



### LEARNING AND GROWTH

To achieve our vision, how will we sustain our ability to change and improve?

Objectives	Measures	Targets	Initiatives



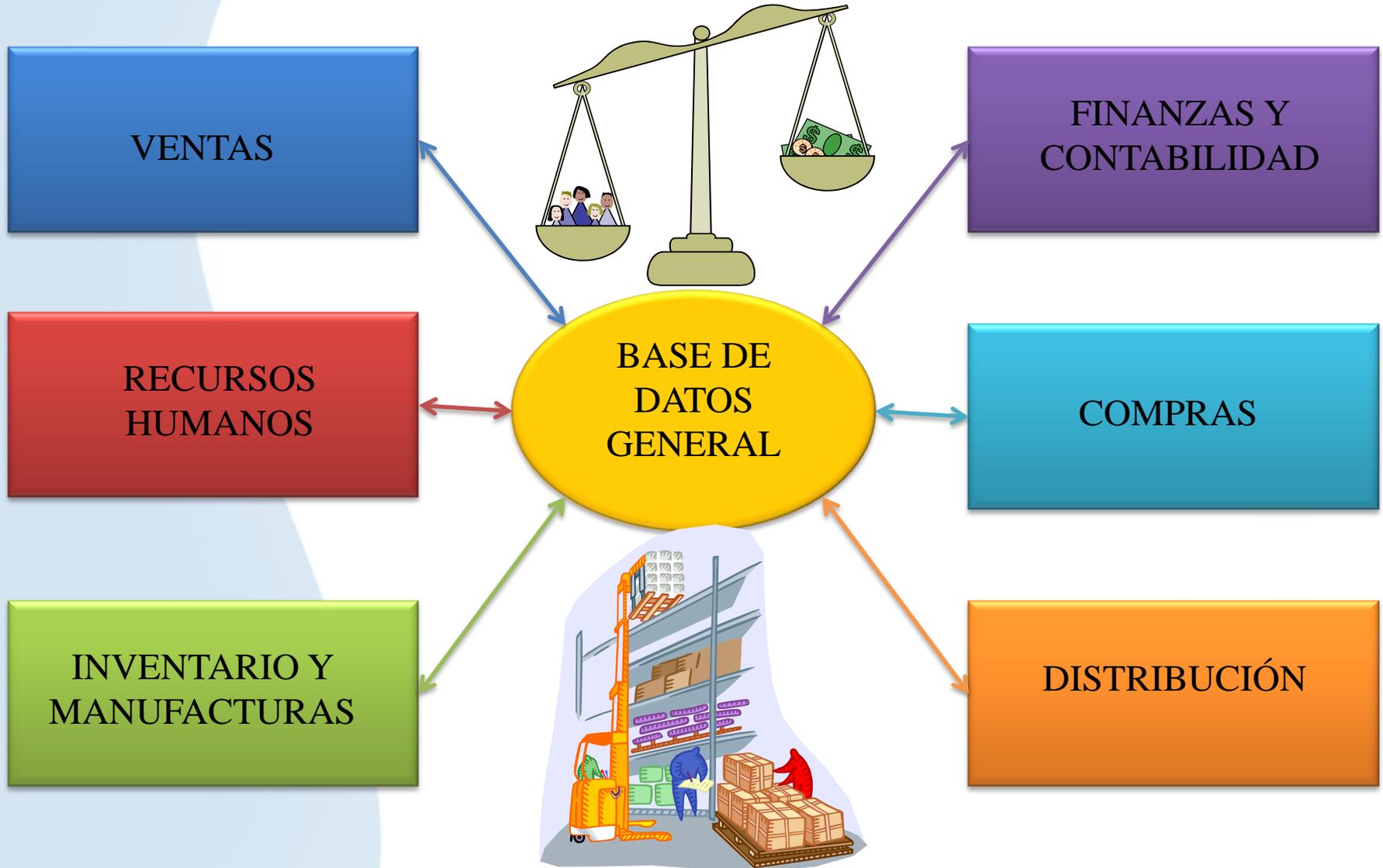
Learn...

## APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO





# Planeación de recursos empresariales:



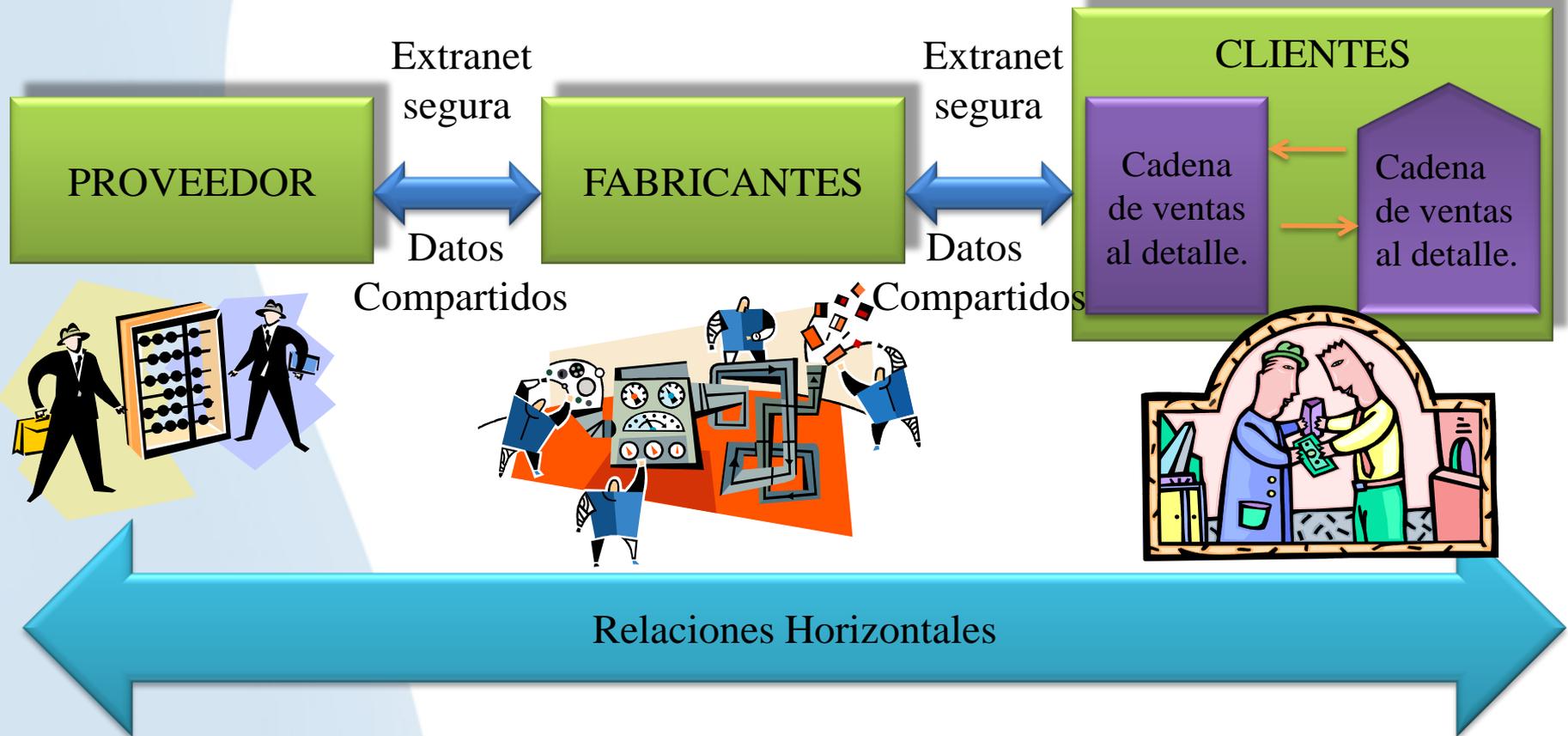


# Dos enfoques para la administración del conocimiento.

<p><b>Explícito</b></p> <p>Proporciona sistemas de información rápidos, confiables y de alta calidad para el acceso de conocimiento codificado y reutilizable.</p>		<p><b>Táctico</b></p> <p>Canaliza la experiencia individual para proporcionar consejos creativos sobre problemas estratégicos.</p>
<p><b><u>Enfoque personal-a-documentos</u></b></p> <p>Desarrolla un sistema de documentos electrónicos que codifica, almacena, discrimina y permite la reutilización del conocimiento.</p>	<p><b>Estrategia de administración del conocimiento</b></p>	<p><b><u>Enfoque persona-a-persona</u></b></p> <p>Desarrolla redes para vincular a la gente de manera que el conocimiento táctico pueda compartirse</p>
<p>Realiza grandes inversiones en tecnología de información con la meta de conectar a la gente con conocimiento codificado reutilizable.</p>	<p><b>Enfoque de tecnología de la información.</b></p>	<p>Realiza inversiones moderadas en tecnología de la información, con la meta de facilitar conversaciones y el intercambio personal de conocimiento táctico.</p>



# La empresa integrada





# Característica clave de las relaciones interorganizacionales emergentes en comparación con las tradicionales.

## Relaciones interorganizacionales tradicionales.

## Relaciones interorganizacionales emergentes.

	Relaciones interorganizacionales tradicionales.	Relaciones interorganizacionales emergentes.
PROVEEDORES	<p><i>Relación distante</i></p> <p>Uso del teléfono y del correo para realizar pedidos, facturación y pagos.</p>	<p><i>Relación electrónica interactiva</i></p> <p>pedidos, facturación y pagos por medios electrónicos.</p>
CLIENTES	<p><i>Comunicación limitada con el fabricante.</i></p> <p>Mezcla de respuesta telefónica , por correo, información impresa.</p>	<p><i>Acceso directo al fabricante, intercambio de información en tiempo real.</i></p> <p>Acceso electrónico a información del producto, calificaciones y datos de servicio del cliente.</p>



# *Diseño de Organizaciones para el entorno internacional.*

- Cuando una organización decide hacer negocios en otro país, los directivos se enfrentan a un nuevo conjunto de retos.
- A pesar de los retos que supone hacer negocios a escala internacional, la mayoría de las compañías actuales piensan que las recompensas potenciales sobrepasan los riesgos.



# PROPOSITO

© SE ANALIZARA LA FORMA EN QUE LOS DIRECTIVOS DISEÑAN SU ORGANIZACIÓN PARA EL ENTORNO INTERNACIONAL.





# 3 FACTORES PRINCIPALES

- Que motivan a las compañías a expandirse internacionalmente.
- Economías de escala
- Economías de alcance
- Factores de producción de bajo costo.



# ECONOMÍAS DE ESCALA

- Conseguir costos más bajos mediante la producción de un volumen mayor.
- Las economías de escala también permiten a las compañías obtener descuentos por volumen de parte de sus proveedores, lo que disminuye a su vez, el costo de producción de la organización.



# ECONOMÍAS DE ALCANCE

- El logro de ahorro en los costos mediante la presencia en muchas líneas de producto.
- Las economías de alcance también pueden incrementar el poder de mercado de una compañía frente a sus competidores.



# FACTORES DE PRODUCCIÓN DE BAJO COSTO

- Es la tercera fuerza motivadora mas importante para la expansión global y esta se refiere a los factores de producción.
- Muchas compañías también acuden a otros países para conseguir una fuente de mano de obra barata.



# Las 4 etapas de la evolución internacional

	<b>I. Local</b>	<b>II. Internacional</b>	<b>III. Multinacional</b>	<b>IV. Global</b>
Orientación estratégica.	Orientada localmente.	Multinacional orientada a las exportaciones.	Multinacional	Global
Etapas de desarrollo.	Participación incipiente en el extranjero.	Posicionamiento competitivo.	Explosión	Global
Estructura.	Estructura local, mas un departamento de exportaciones.	Estructura local, mas división internacional.	Global, geográfica del producto.	Matricial, transnacional.
Potencial de mercado.	Moderado, en su mayor parte local.	Grande, multinacional.	Muy grande, multinacional.	Todo el mundo.



# ENFOQUES

- © Empresa conjunta este es un conocido enfoque para compartir los costos de desarrollo de producción y penetrar en nuevos mercados.
- © De consorcios. Grupo de compañías independientes
- © Organización virtual. Se refiere a un conjunto en continua evolución de relaciones de compañías que existen temporalmente.



# DISEÑO ESTRUCTURAL ACORDE CON LA ESTRATEGIA GLOBAL

- MODELO DE LAS OPORTUNIDADES GLOBALES FRENTE A LAS LOCALES
- Elegir la estandarización global o la sensibilidad ante las necesidades locales.



- LA ESTRATEGIA DE GLOBALIZACIÓN:

- Implica que la estrategia de diseño de producto, manufactura y marketing estará en todo el mundo.
- Puede ayudar a una organización de manufactura a aprovechar las eficiencias de las economías de escala

- ESTRATEGIA MULTINACIONAL

- Implica que la competencia en cada país se maneja sin tomar en cuenta la que se genera en otros países.



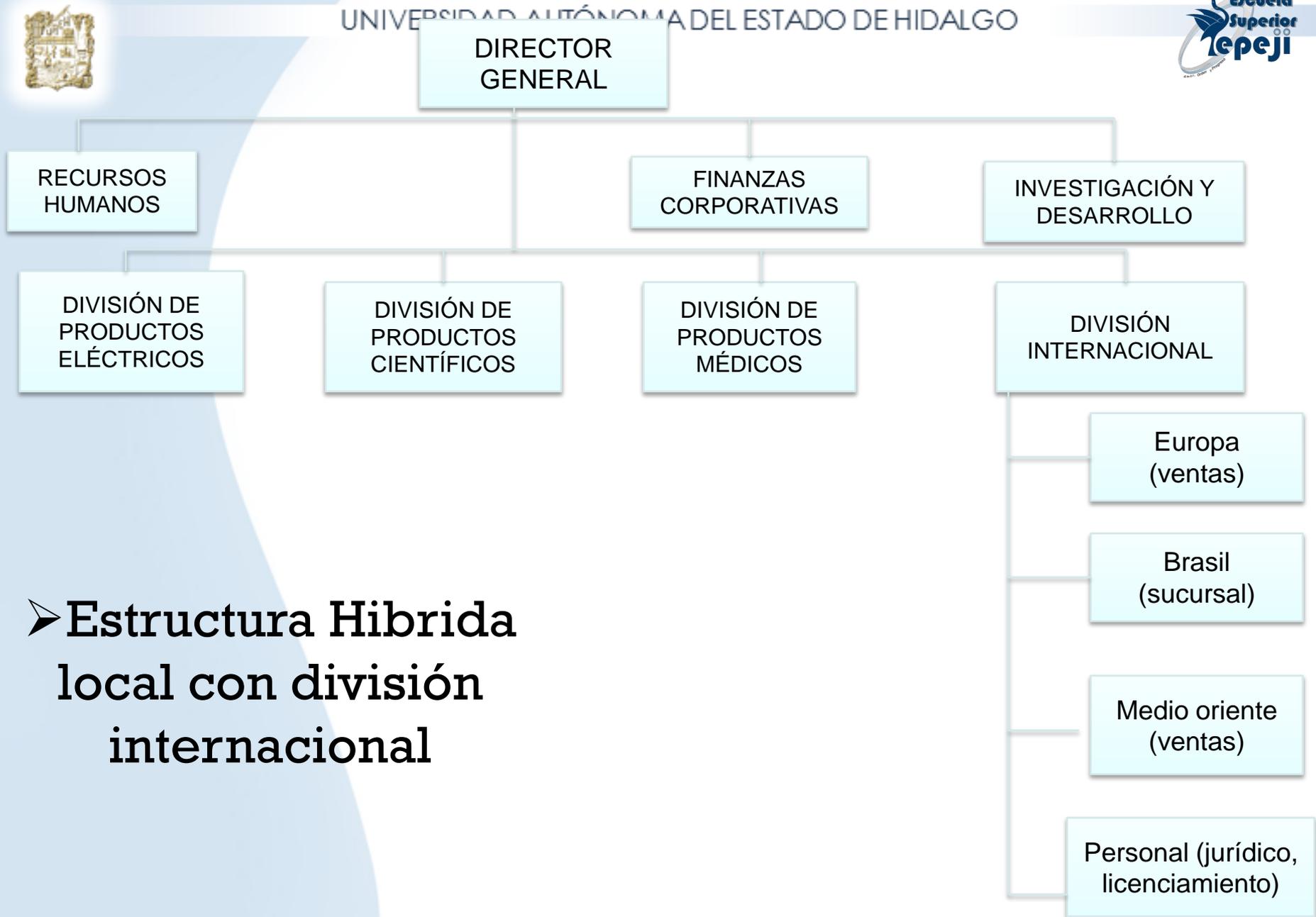
# Modelo para adaptar la estrategia organizacional a las ventajas internacionales





# División internacional

- El estatus de la división internacional es igual al de otros departamentos importantes o divisiones dentro de la empresa.
- SE ORGANIZAN CON BASE EN:
  - Las líneas de producto o funcionales
  - La división internacional se organiza de acuerdo con los intereses geográficos.
  - Tiene su propia jerarquía para manejar los negocios ( licenciamiento, empresas conjuntas)



➤ **Estructura Híbrida local con división internacional**

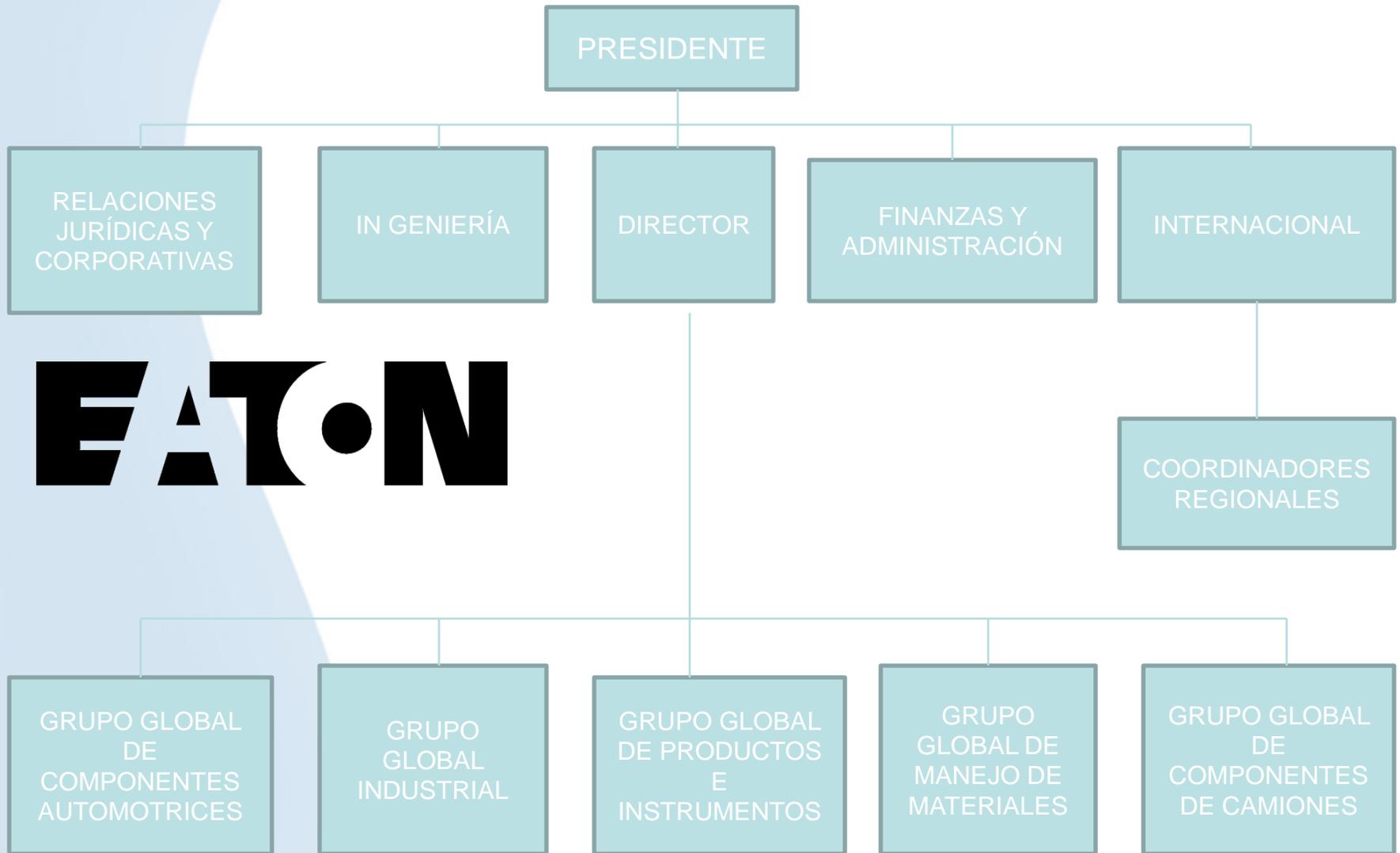


# ESTRUCTURA GLOBAL DE DIVISIÓN POR PRODUCTO

- Las divisiones por producto tienen la responsabilidad de las operaciones globales en su área específica de producto.
- Es una de las estructuras más utilizadas a través de la cual los directivos intentan alcanzar sus metas globales.



# Estructura de producto parcialmente global





# ESTRUCTURA GLOBAL DE DIVISIÓN GEOGRÁFICA

- La estructura global geográfica divide al mundo en regiones geográficas, y cada división le reporta al director general.
- Cada división tiene un control total de las actividades funcionales dentro de su área geográfica.



# Estructura global geográfica.



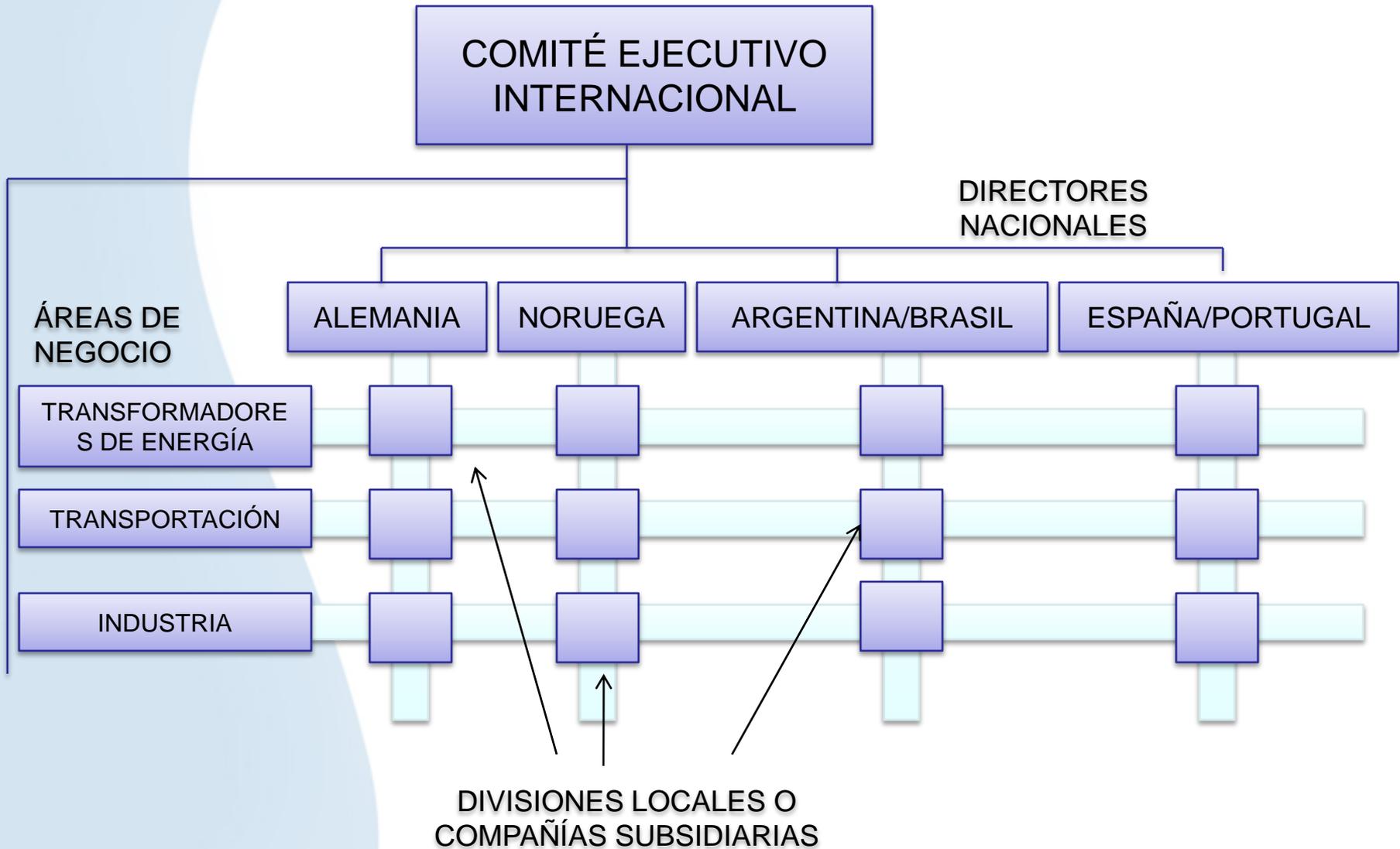


# ESTRUCTURA MATRICIAL GLOBAL

- La matriz funciona mejor cuando la presión para tomar decisiones equilibra los intereses tanto de la estandarización de producto como de la localización geográfica y cuando es importante que la organización comparta recursos.

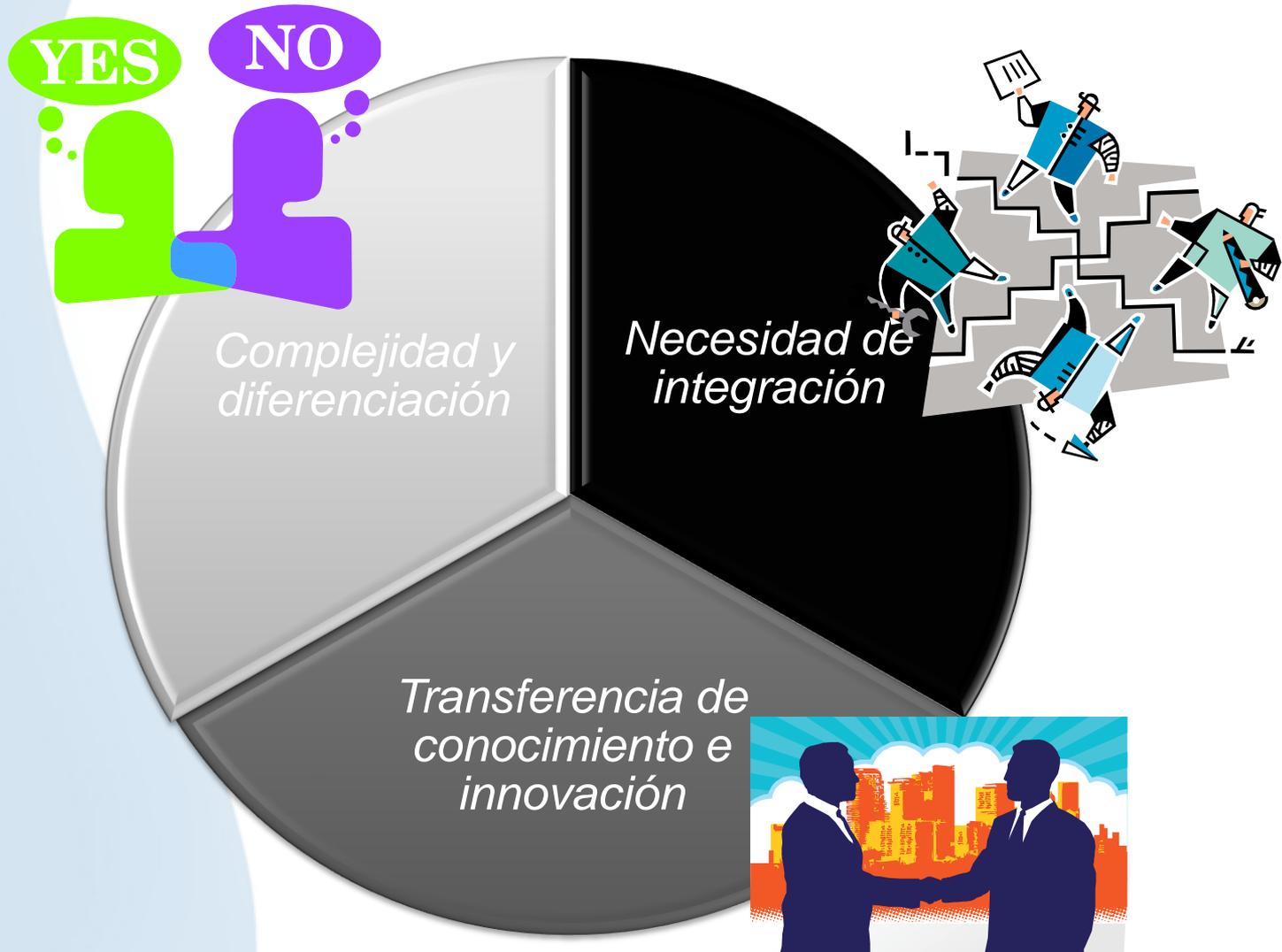


# Estructura matricial global



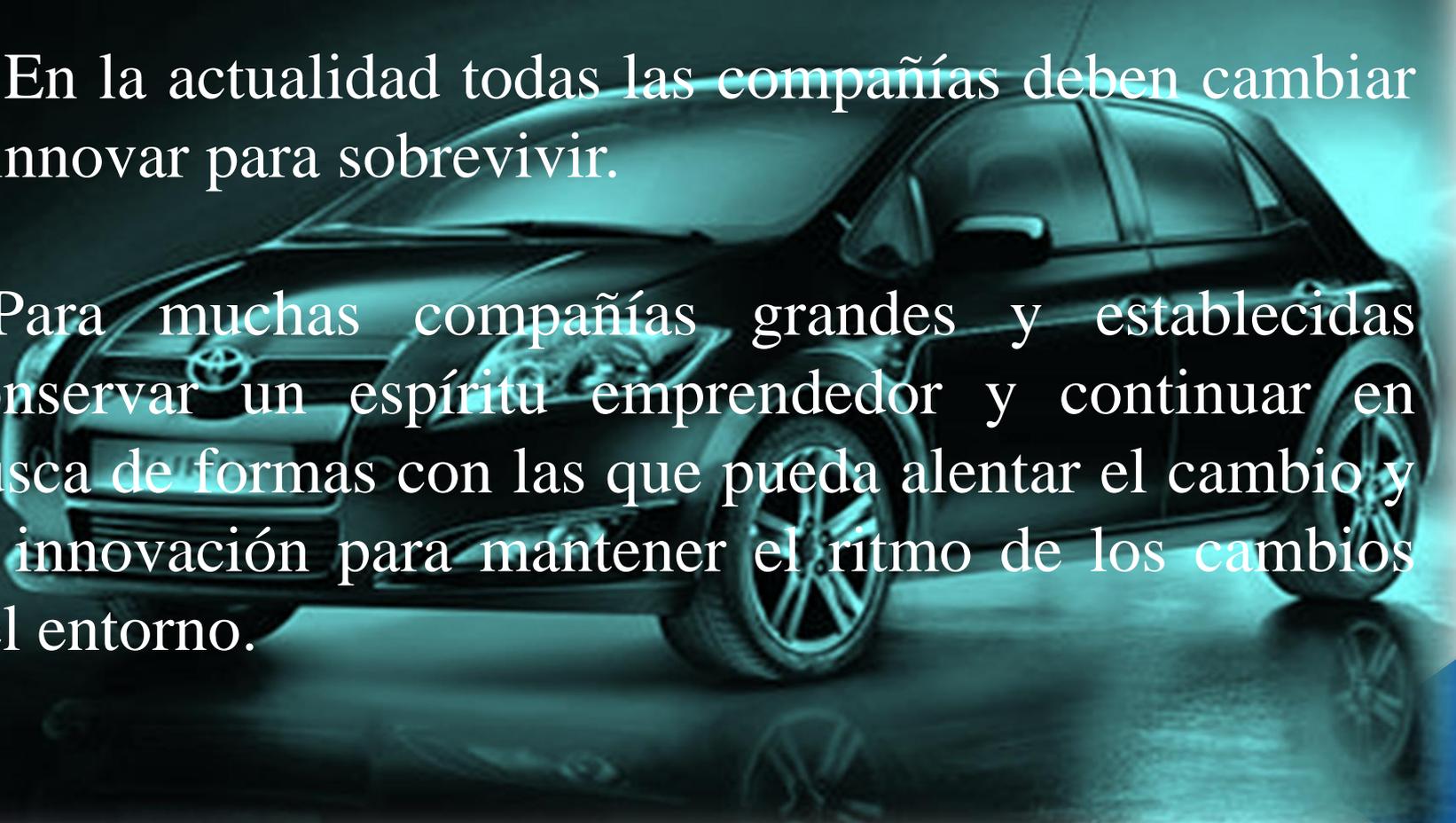


# El reto organizacional global.





# Innovación y Cambio

- ❖ En la actualidad todas las compañías deben cambiar e innovar para sobrevivir.
  - ❖ Para muchas compañías grandes y establecidas conservar un espíritu emprendedor y continuar en busca de formas con las que pueda alentar el cambio y la innovación para mantener el ritmo de los cambios del entorno.
- 



# PROPOSITO

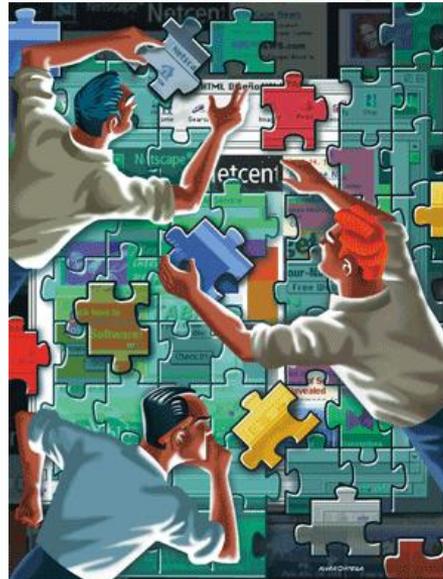
- ANALIZAR LA FORMA EN QUE LAS ORGANIZACIONES CAMBIAN Y EN QUE LOS DIRECTIVOS ADMINISTRAN LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN Y CAMBIO





# Innovar o perecer: La función estratégica del cambio.

- Las organizaciones deben funcionar con rapidez para mantener el ritmo de los cambios que están teniendo lugar alrededor de ellas.





Cambios globales, competencia y mercados.

- ◆ Cambio tecnológico.
- ◆ Integración económica internacional.
- ◆ Madurez de los mercados en los países desarrollados.
- ◆ Caída del comunismo y de los regímenes socialistas.

Más amenazas.

- ◆ Más competencia local.
- ◆ Velocidad incrementada.
- ◆ Competencia internacional.

Más oportunidades.

- ◆ Mercados más grandes.
- ◆ Menos barreras.
- ◆ Más mercados internacionales.

Más cambios a gran escala en las organizaciones.

- ◆ Cambio estructural.
- ◆ Cambio estratégico.
- ◆ Cambio cultural.
- ◆ Administración del conocimiento, planeación de los recursos empresariales.
- ◆ Programas de calidad.
- ◆ Fusiones, empresas conjuntas, consorcios.
- ◆ Organización horizontal, equipos redes.
- ◆ Nuevas tecnologías, productos.
- ◆ Nuevos procesos de negocio.
- ◆ Negocios electrónicos. (e-business)
- ◆ Organizaciones que aprenden.



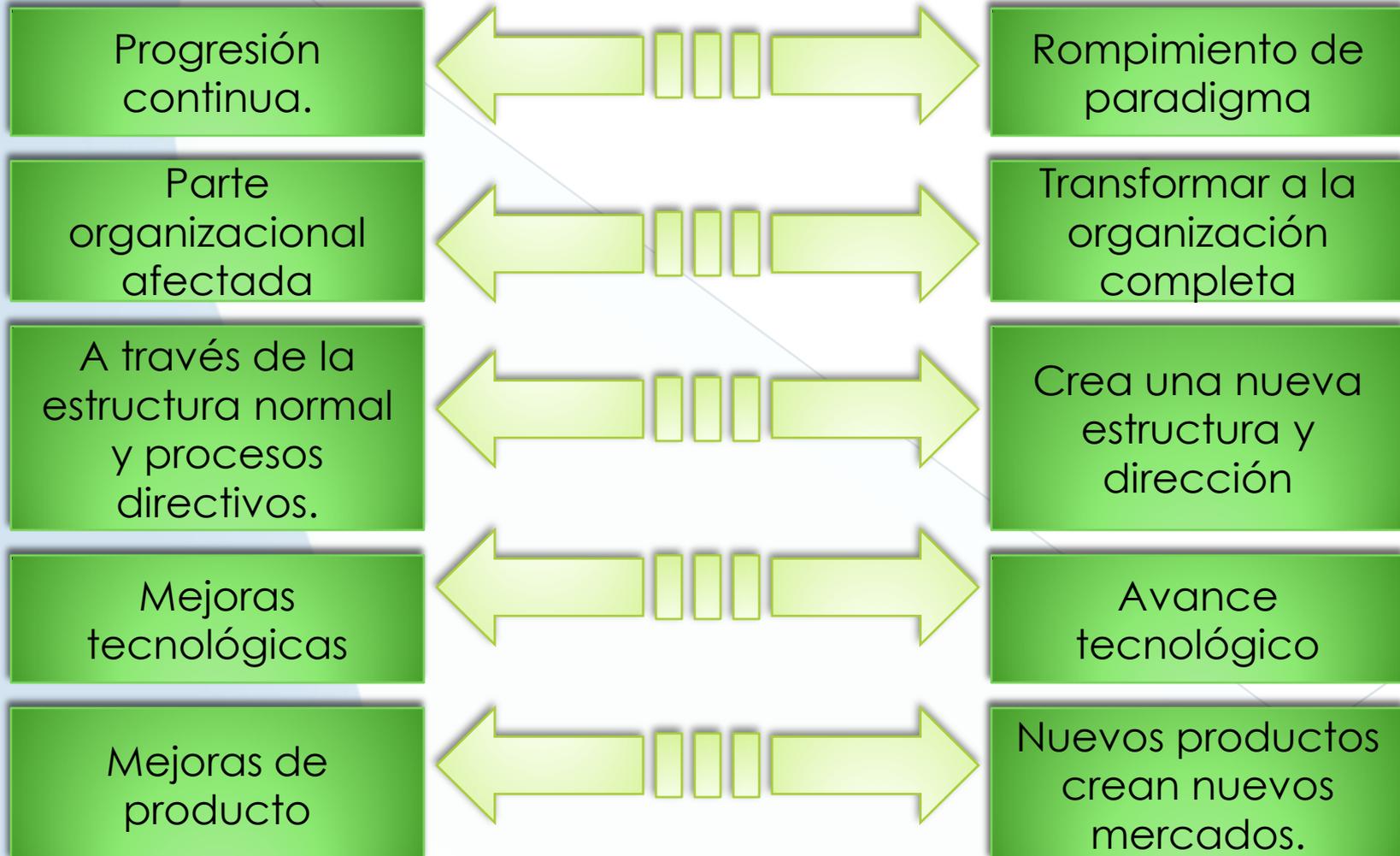
- El cambio paulatino representa una serie de progresiones continuas que mantienen el equilibrio general de la organización y muchas veces afectan sólo una de sus partes.
- El cambio radical rompe el marco de referencia de la organización y con frecuencia la transforma por completo.



# Cambio paulatino comparado con el cambio radical.

## Cambio paulatino.

## Cambio radical.





# Tipos de cambio estratégico

> Tecnológicos



> Cambios en los productos y servicios

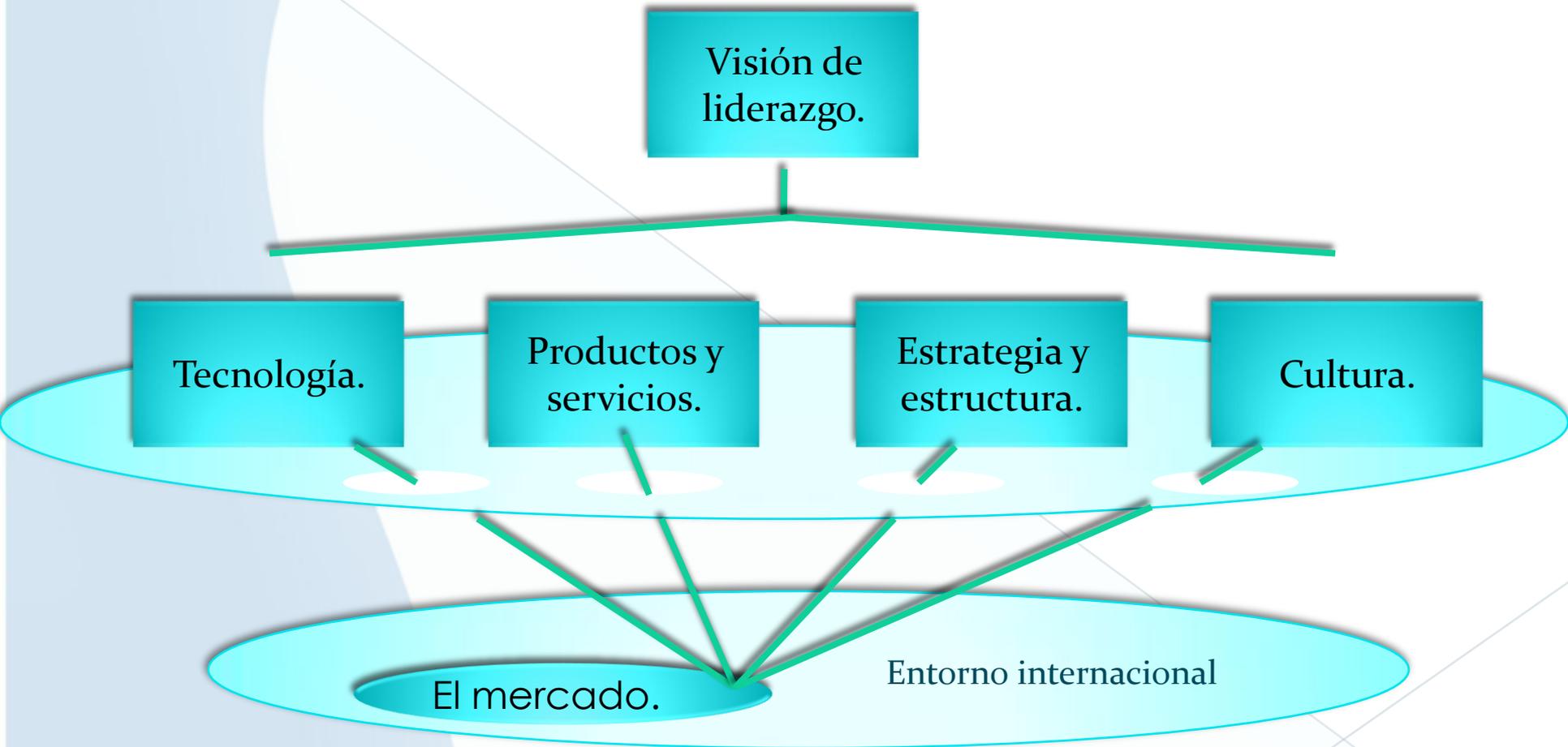
> Estrategia y estructura

> Culturales





# Los 4 tipos de cambio proporcionan una diferenciación competitiva estratégica.





# Elementos para el cambio exitoso.

1. Ideas

2. Necesidad

3. Adopción

4. Implementación

5. Recursos



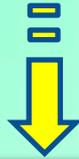
# Entorno

# Organización

- Proveedores
- Asociaciones profesionales
- Consultores
- Investigaciones

- Clientes
- Competencia
- Legislación
- Regulación
- Fuerza de trabajo

Creatividad interna e invenciones



1. Ideas

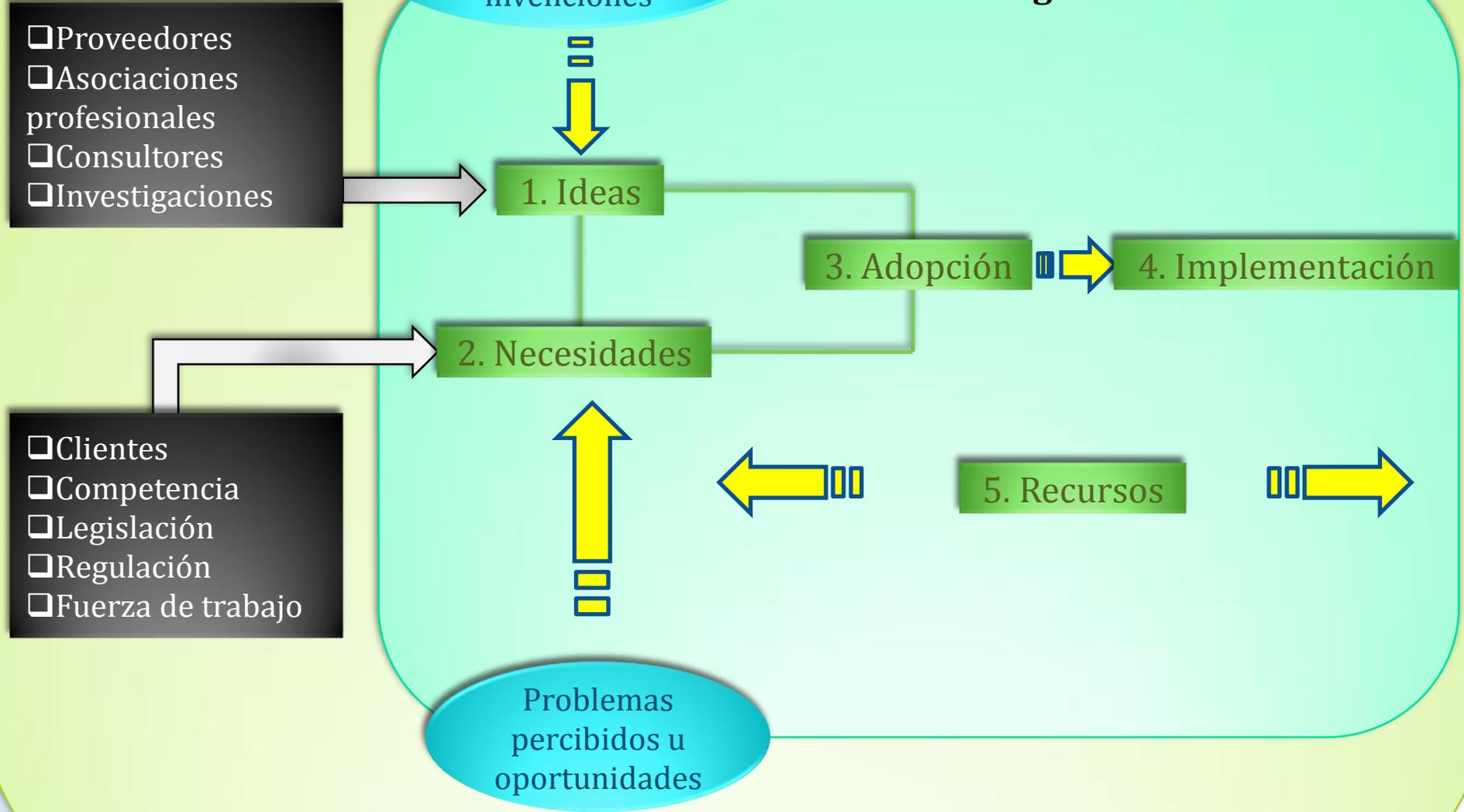
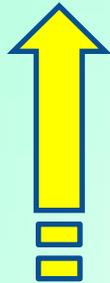
3. Adopción

4. Implementación

2. Necesidades

5. Recursos

Problemas percibidos u oportunidades

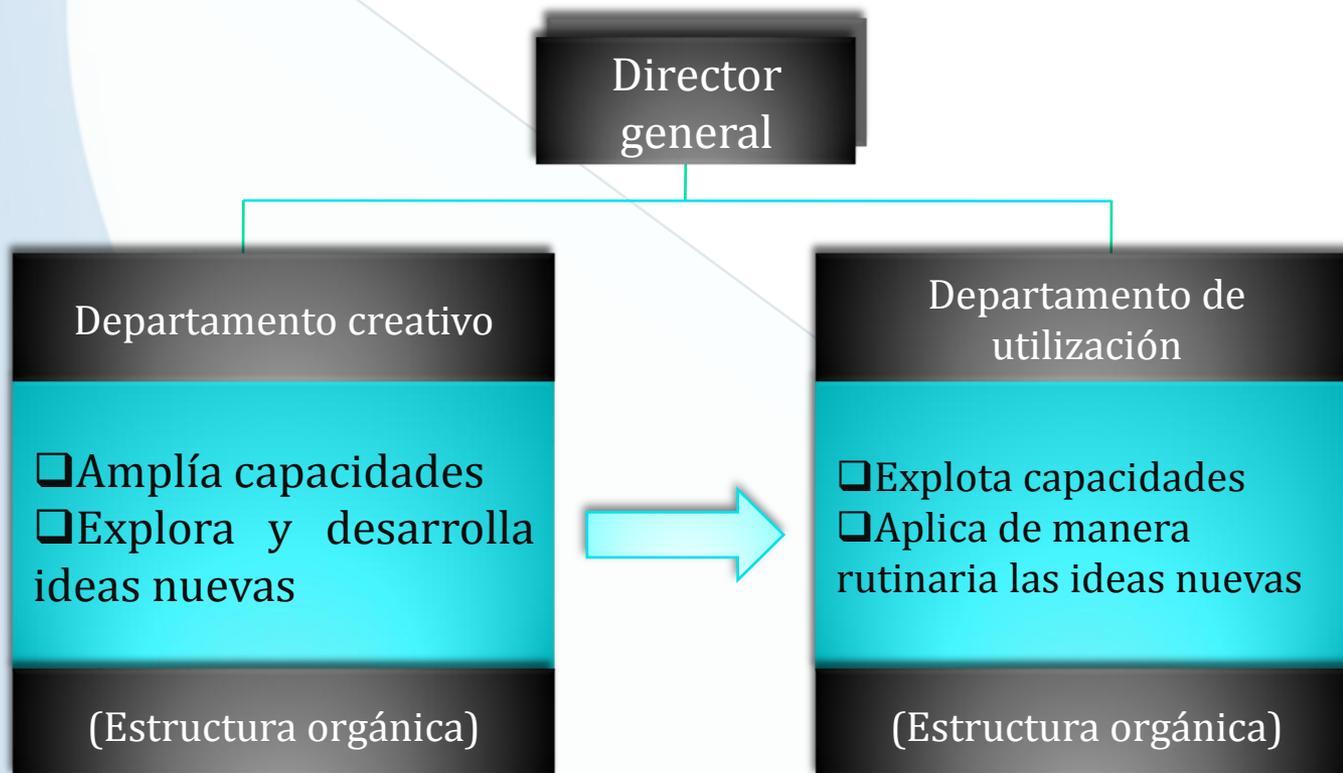




- Hoy en día, cualquier compañía que no se desarrolle, adquiera o adapte de manera continua a nuevas tecnologías; es muy probable que salga del negocio en pocos años.
- **Enfoque ambidiestro**
- Incorpora estructuras y procesos directivos apropiados tanto para la creación como para la implementación de la innovación.



# División del trabajo en una organización ambidiestra





# Técnicas para fomentar el cambio tecnológico.

- ◎ Algunas técnicas utilizadas para las compañías para mantener un enfoque ambidiestro son:
  - ❑ Las estructuras alternantes.
  - ❑ Los departamentos creativos independientes.
  - ❑ Los equipos de riesgo.
  - ❑ El espíritu emprendedor corporativo.



# Nuevos productos y servicios.

- De muchas formas, los nuevos productos y servicios son un caso especial de innovación debido a que son utilizados por clientes externos a la organización.
  
- Índice de éxito de un nuevo producto
  - > Para el triunfador, un Nuevo producto tiene que atravesar 3 etapas de desarrollo:
  - > EL PERFECCIONAMIENTO TECNICO, LA COMERSIALIZACION, Y EL EXITO DEL MERCADO.
  
- Razones para el éxito de los nuevos productos
  - > El éxito estaba relacionado con la colaboración entre los departamentos técnicos y de marketing



# Modelo de coordinación horizontal

- El diseño organizacional para alcanzar la innovación de nuevos productos implica tres componentes :
- La especialización departamental
- Interconexión de fronteras
- Coordinación horizontal

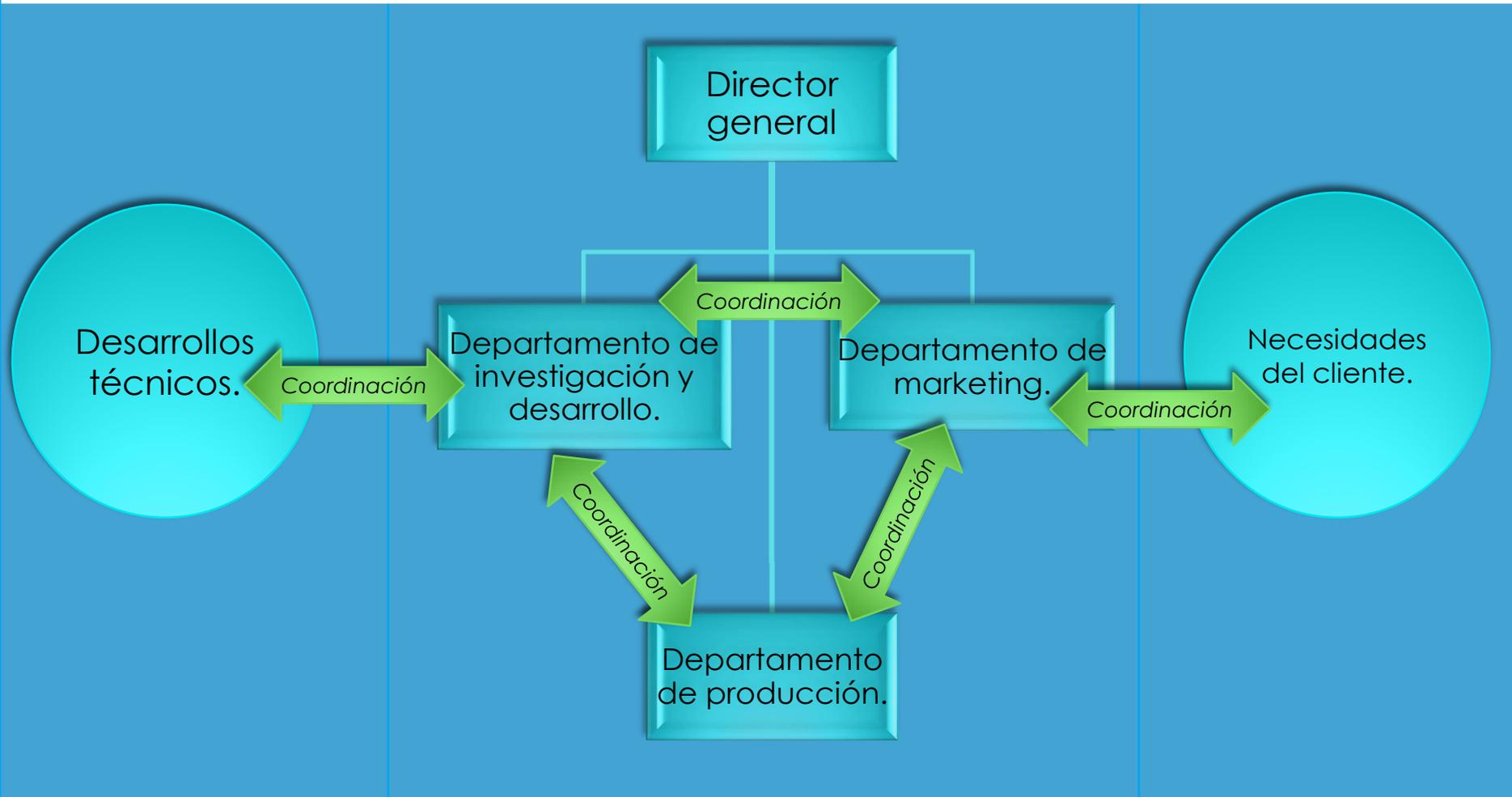


# Modelo de coordinación horizontal para nuevos productos.

ENTORNO

ORGANIZACIÓN

ENTORNO





# Logro de la ventaja competitiva: La necesidad de velocidad.

- El rápido desarrollo de nuevos productos se está convirtiendo en una arma estratégica importante en el mercado internacional cambiante. Para mantener su competitividad, las compañías están aprendiendo a desarrollar ideas y convertirlas en productos y servicios de una manera increíblemente rápida.



# Cambio de estrategia y estructura.

- Todas las organizaciones requieren realizar de vez en cuando cambios en sus estrategias, sus estructuras y sus procedimientos administrativos.
- *El enfoque de centro dual:*
  - Identifica los procesos únicos y asociados con el cambio administrativo.
- *Diseño organizacional para la implementación del cambio administrativo:*
  - Cambios en las metas, la estrategia, la estructura, los sistemas de control y personal.



## Tipos de innovación deseada

	Estructura administrativa.	Tecnológica.
	<p>Centro Administrativo.</p>	<p>Centro Técnico.</p>
<i>Dirección del cambio</i>	Descendente	Ascendente
<i>Ejemplos de cambio</i>	Estrategia Downsizing Estructura	Técnicas de producción Flujo de trabajo Ideas de producto
<i>Mejor diseño organizacional para el cambio</i>	Mecanicista	Orgánico



- ⦿ Los empleados deben de aprender a utilizar las nuevas tecnologías o trabajar de manera efectiva en una estructura basada en equipos.



# Fuerzas para el cambio cultural

- **Organización horizontal y reingeniería:**
  - Adoptar los conceptos de trabajo en equipo y cooperación.
  
- **Diversidad:**
  - Es la dura realidad de las organizaciones contemporáneas.
  
- **La organización que aprende:**
  - Crear compañías enfocadas en la transmisión de conocimiento y el aprendizaje continuo.



# Intervenciones de desarrollo organizacional para el cambio cultural

- DO → Se enfoca en los aspectos humanos y sociales de la organización para lograr mejorar la capacidad organizacional de adaptarse y resolver problemas.



## *Intervención para un grupo grande*

- Conjunta a participantes de todas partes de la organización para analizar los problemas
- *Formación de equipo*
  - Promueve la idea de que la gente que trabaja en conjunto puede trabajar como un equipo.
- *Actividades interdepartamentales*
  - Los representantes de los diferentes departamentos se unen en un lugar común para exponer los problemas o los conflictos.

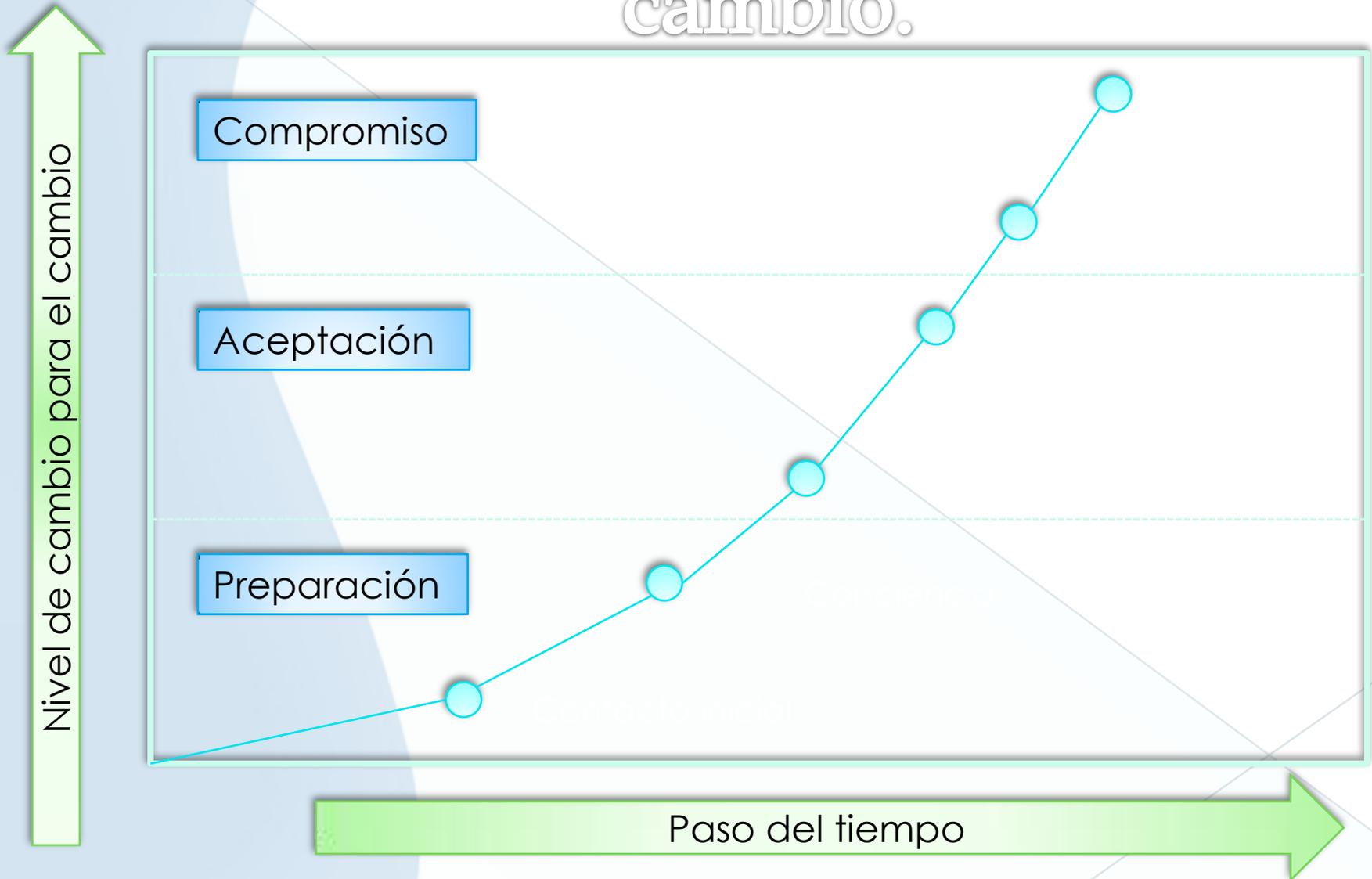


# Estrategias para la implementación del cambio

- ◎ Liderazgo para el cambio:
  - > Es el más adecuado para producir el cambio.
  - > Los líderes que utilizan este estilo mejoran la innovación organización en forma directa.



# Etapas de compromiso con el cambio.





1. Enfoque excesivo en los costos
2. No percibir los beneficios
3. Falta de coordinación y cooperación
4. Rechazo a la incertidumbre
5. Miedo a la pérdida



# Técnicas de implementación

1. Establecer un carácter de urgencia para el cambio
2. Establecer una coalición que guíe el cambio
3. Crear una visión y estrategia para el cambio
4. Encontrar una idea que ajuste a la necesidad



## 5. Desarrollar planes para superar la resistencia al cambio

- > Coordinación con las necesidades y metas de los usuarios
- > Comunicación y capacitación
- > Un entorno que ofrece seguridad psicológica
- > Participación e implementación
- > Fuerza y coerción

6. Crear equipos de cambio

7. Impulsar a los campeones de ideas.