

Gestión Organizacional

Taylor: padre escuela clásica, científica; tomaba a las personas como una extensión de la máquina, tiempo se reduce, reduciendo el movimiento.

Fayol: padre de la administración moderna; dice que una empresa funciona en 6 funciones, la última proceso administrativo, coordinándose mediante planificar, organizar, dirigir y controlar. Además, menciona los 14 principios que se aplican dependiendo el entorno.

Mayo: padre de la escuela de relaciones humanas; piensa en las personas y que estas funcionan con incentivos; realizó un experimento mejorando el ambiente laboral generando mejores resultados.

teoría Z: habla Clan Industrial; se trabaja buscando el beneficio de todos.

modelo contingencia: base para crear el modelo de las 7s.

modelo 7s: pondera al modelo de contingencia.

Pensamiento lineal:

Existe 1 problema → tiene 1 solución → solución individual → la solución se evalúa de acuerdo a los efectos del problema

Pensamiento sistémico:

Existe 1 problema → está ligado a una solución → requiere una solución → la solución tendrá otros efectos, además de los dichos

mercado: conjunto de personas que demandan un mismo producto.

industria: " " empresas " ofrecen " " " "

TGS: Teoría general de sistemas:

sistema: conjunto de partes que interactúan entre sí para llegar a un objetivo.

sistema cerrado: sistema cerrado al entorno.

sistema abierto: sistema abierto al entorno.

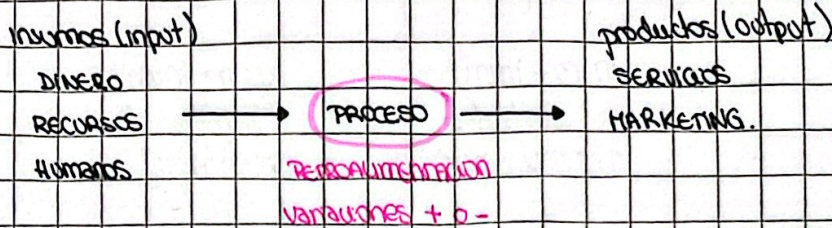
sistema conglomerado: conjunto de partes que no interactúan entre sí, sin llegar a algo afín.

→ conceptos:

- **sinergia:** todo es más que la suma de las partes, equipo funciona bien.
- **entropía:** tendencia al caos, problemas dentro de la empresa.
- **neguentropía:** control del caos, empresa logra estabilizarse.
- **recursividad:** sistema sinérgico y las partes que lo componen son sinérgicas.
- **equifinalidad:** dos empresas tienen el mismo objetivo, logrando c/u de manera distinta.

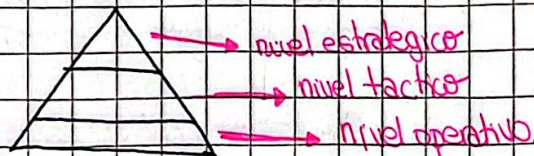
• **homeostasis**: equilibrio con el entorno, condiciones del entorno imprevistas, la empresa debe adaptarse a esto.

modelo caja negra:



Planificación Estratégica:

- planificación = determinar objetivos
- estrategia = acciones para alcanzar el objetivo.



→ paso a paso:

1. **Vision**: Cualitativo; es el sueño de la empresa; muy a largo plazo (50 años).
2. **Mision**: Cuantitativo; acercar la vision a la realidad, es decir, como, que, cuando, donde, por que. Largo plazo (5-6 años).
3. **Objetivo General**: Cuantitativo, medio plazo (max 1 año).
4. **Objetivo Especifico**: Cuantitativo; corto plazo (meses).
5. **metas**: Cuantitativo, realizar trabajos por area muy corto plazo (semanas).

PEST: Politico - Economico - Social - Tecnológico.

- Establece el analisis del entorno de la empresa, que afectan a la producción o al servicio que ofrece esta. (+/-) cada acción asociada.

FODA: Fortalezas - Oportunidades - Debilidades - Amenazas.

- Oportunidades y Amenazas son del entorno.
- Fortalezas y debilidades son de la empresa.
- **Fortalezas**: aspectos internos de la empresa, en donde la empresa se desenvuelve muy bien.
- **Oportunidades**: elementos que se pueden aprovechar externos a la empresa.
- **Debilidades**: aspectos propios que juegan en contra, internos de la empresa.
- **Amenazas**: riesgos externos que se deben afrontar, externo a la empresa.

matriz FODA:

	F	O
O	maxi - maxi Estrategia ofensiva	maxi - mini Estrategia Reorientativa
A	mini - maxi Estrategia Defensiva	mini - mini Estrategia Supervivencia

Analisis Matriz:

FO: Con mis fortalezas, aprovecho mis oportunidades

FA: Con mis fortalezas, evito las amenazas del entorno.

DO: Tengo debilidades, pero hay oportunidades que aprovechar.

DA: Pensar en dejar la empresa.

¿Que cosas pueden ser FODA?

- **Fortalezas**: certificados, patentes, sedes, en que somos mejores
- **oportunidades**: concursos publicos empresariales, un cambio en la percepcion de los consumidores, etc.
- **debilidades**: falta de experiencia, mala ubicacion, mala calidad de productos, desperdicios del proceso.
- **amenazas**: Aumento de la inflacion, politicas ambientales, aumento desmedido en precios de proveedores, aumento de tecnologias de competencia, etc.

Segmentacion:

• Segmentacion de mercado divide un mercado en segmentos mas pequenos, de compradores que tienen diferentes necesidades, caracteristicas y comportamientos.

- **geografica**: pais, ciudad, region, pueblo, etc.
- **demografica**: edad, ciclo de vida, familia, estado civil, etc.
- **psicografica**: personalidad, valores, actitudes, etc.
- **de comportamiento**: comportamiento, patrones conductuales, etc.

Tipos de estrategias

1. **Estrategias genericas**: enfoque para el producto que estoy generando para un mercado segmentado.

tipos estrategias genéricas:

todo el mercado

- **liderazgo en costos:** economía de escala, el objetivo es disminuir los costos.
- **diferenciación:** producto de alta calidad; hace enfoque a productos de calidad que reperculen en precios mas altos / ej: mercedes

segmento

- **enfoque liderazgo en costos:** liderazgo en costo para un segmento o nicho.
- **enfoque diferenciación:** diferenciación para un segmento o nicho. / ej: mils nice

2. Estrategias de crecimiento: la empresa decide crecer y para crecer hay las siges estrategias.

- **crecimiento intensivo:** quiero crecer respetando el segmento, estos envian investigadores si conocen mi tienda o no / Ej: marketing

• Crecimiento integrante:

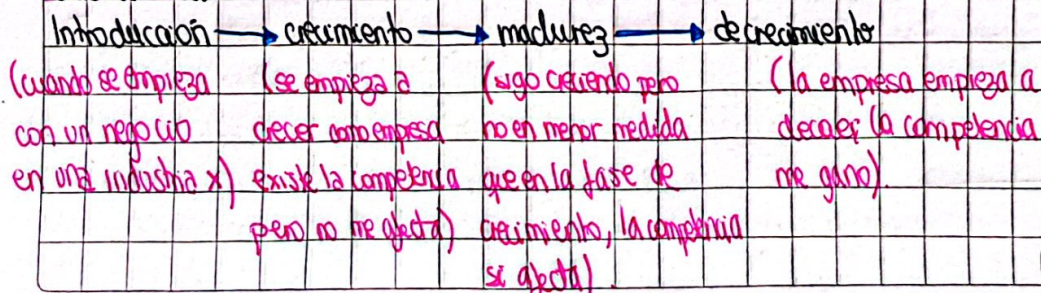
atras: proveedor; adelante: ~~comprador~~ distribuidores; a lado: competencia

- **crecimiento por diversificación:** la empresa esta en un punto mas alto, por lo que necesita crear un producto nuevo para seguir creciendo.

matriz de Ansoff:

	PA (producto actual)	PN (producto nuevo)
MA (mercado actual)	Intensivo / Penetración (aumento el marketing en el segmento actual)	Desarrollo de producto (desarrollar un nuevo producto para un mismo mercado) → abarcando el mismo mercado)
MN (mercado nuevo)	Desarrollo de mercado (ej: fallabella se puso en otros países con sus mismos productos).	Diversificación (ej: fallabella vende ropa, pero busca un nuevo mercado como bancos o seguros)

Ciclo de vida:



PROARTE®

Las 5 Fuerzas de Porter: (Introducción de la industria)

- se define el modelo para definir la industria y ciclo de vida de la industria

- se desarrolla en 2 situaciones:

- cuando una empresa quiere entrar a una industria

- cuando una empresa quiere evaluar su posición en una industria

- modelo:

- Amenazas de nuevos entrantes: empresas que miran como funcionar la empresa / posibles competencias

- Rivalidad de la industria: barreras de entrada: mano de obra / contrato / tecnología 1°

- Sustitutos: es algo que me satisface la necesidad al mismo precio o menos

- Peligro de alianza de proveedores (PAF):

- proveedores fragmentados: cuando son muchos

- proveedores concentrados: cuando son pocos

(proveedores concentrados poco poder de negociación.)

- Peligro de alianza de clientes (PAC):

- clientes fragmentados: cuando son muchos

- clientes concentrados: cuando son pocos

(Clientes concentrados es alta la probabilidad de que dominen a la industria)

RIESGO

- cuando el riesgo es alto ↑

- cuando el riesgo es bajo ↓

RENTABILIDAD

- la rentabilidad es baja ↓

- la rentabilidad es alta ↑

Organigrama

- representación de una empresa en momentos x.

- representación gráfica o esquemática

- mientras más niveles, la empresa es más rígida; mientras menos niveles, la empresa es más flexible

- líneas del organigrama:

- relaciones de autoridad entre superior y subordinados relacionando cargos

- - - relaciones con funciones de tipo asesor o staff (ubicación lateral) y fuera de la línea operacional.

- señalan a los comités, lo forman personas que habitualmente desarrollan otra labor dentro de la empresa.

- señalan distintos cargos dentro del organigrama.

PROARTE®

→ características:

1. Complejidad: grados de diferencia vertical, horizontal y espacial.

1.2 horizontal: división de trabajo en una unidad.

1.3 vertical: número de niveles jerárquicos.

1.4 espacial: dispersión geográfica.

2. Formalización: cantidad de normas, procedimientos y reglamentos existentes.

3. Centralización/descentralización: se refiere a donde se toman las decisiones generales de la organización.

→ conformación organigramas:

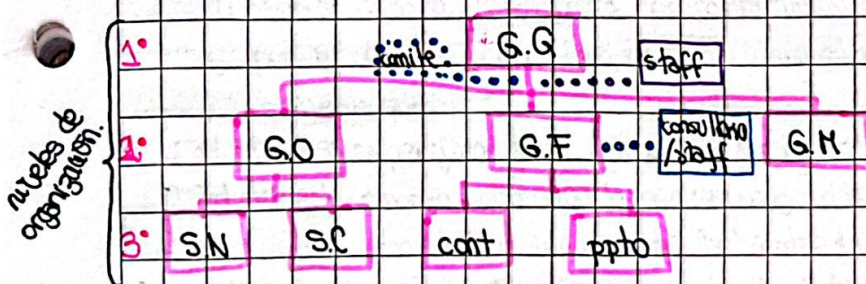
1. organigrama orgánico: modelos flexibles, complejidad baja y formalización baja y forma de decisiones centralizadas.

- se usan menos las reglas, cargos amplios y mucha comunicación lateral, fuerte descentralización y mucho liderazgo, empleos menos definidos y su naturaleza cambia de un día a otro.

2. organigrama mecánico: organización funcional, divisional, etc, modelos más rígidos, complejidad alta, y forma de decisiones alta,

- gran cantidad de reglas, división y especialización alta, mucha variedad de diferenciación, son centralizados y la toma de decisiones se toman a nivel alto, criterios de desempeño más específicos.

Ejemplo organigrama:



→ líneas continuas y cuadros continuos tienen que ver con el giro de la empresa.

→ staff bajo G.G., apoya a G.G. en algo pero en el giro de la empresa.

→ consulta/staff, existe algo que está siendo apoyado por un staff y no es jefe de nadie, solo lo apoya.

→ Comité, participan ~~miembros~~ miembros o especialistas externos para realizar proyectos externos.

Bases de seguimiento para reglamentar mercados de consumidores.

- **geográficos**: ciudad, clima, densidad, etc.
- **demográficos**: edad, sexo, tamaño de la familia, raza, ocupación, etc.
- **psicográficos**: estilo de vida, personalidad, etc.
- **comportamiento**: ocasiones, beneficios, usos, actitudes.

→ estrategias de negocios.

1. Incluye la determinación de productos/mercados escogidos por la empresa para desarrollar sus actividades.
2. nivel de inversión a usar, cuánto plata nos jugamos: invertir para crecer; invertir para mantenerse, recuperar inversiones, etc.
3. las estrategias funcionales necesarias para competir con los productos/mercados escogidos.
4. los activos estratégicos o los recursos organizacionales sobre los que se basa la estrategia para proveer una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Personas y su trascendencia:

• **rol de la empresa moderna:**

competencia, empleabilidad (capacidad de la persona en mantenerse vigente), calidad de vida.

• **estructura**: equivale al soporte que otorga sustentabilidad a la estrategia y cultura de la empresa.

• **cultura**: personalidad de la empresa, comportamiento organizacional.

→ **gestión del ciclo de vida**: (buscar gente como personal)

1. sistema de ingreso/obtención:

1.1 **cargo**: tarea específica que se ejecuta por una persona/cargo a optar.

1.2 **reclutamiento**: proceso de obtención de personas necesarias para el cargo.

1.3 **selección**: proceso de evaluación (entrevistas) destinada a delimitar a los postulantes.

1.4 **contratación**: proceso de formalización mediante contrato a la persona elegida.

1.5 **inducción**: presentar la empresa, normas, políticas, cultura, valores, etc.

2. subsistema de mantener y desarrollo:

2.1 **evaluación de desempeño**: sistema de apreciación del desempeño de la persona a cargo.

2.2 **capacitación**: dotar a las personas de las competencias.

2.3 **desarrollo de personal**: orientación estratégica en el desarrollo de las personas/técnico/conducta.

2.4 **compensaciones/remuneraciones**: normas y procedimiento que establecen estructuras de compensaciones equitativas en la organización.

2.5 **evaluación de potencial**: procedimiento formal en donde se documenta la posibilidad de sus colaboradores.

2.6 **desarrollo de carrera laboral**: su objetivo es ampliar, desarrollar y perfeccionar a la persona para su crecimiento profesional global en determinada carrera en la

2.7 Beneficios: medidas indispensables de comportamiento y apoyo proporcionados por la empresa para estimular la fuerza de trabajo.

2.8 Relaciones laborales y sindicales: tipos de sindicatos, el estatus actual, etc.

2.9 Relaciones laborales: conjunto de normas y códigos que regulan el ambiente laboral entre colaboradores y la supervisión.

2.10 Prevención de riesgos: conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir y proteger a las personas.

3. sistema de desvinculación:

3.1 Rotación: fluctuación de personas entre una organización y su ambiente. movimiento típico, personas se van, otras llegan.

3.2 Retiro: jubilación.

3.3 Despido: cuando la persona no va con la cultura de la empresa.

3.4 outplacement: despido realizado a personas que llevan muchos años en un puesto, persona insignia de la empresa / realizado para no quebrar la cultura emocional.

Liderazgo: es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de comunicación.

→ estilos de liderazgo:

1. Autoritario: líder duro e impositivo, trabajo realiza solo cuando este el presente, comportamiento grupal muestra fuerte tensión, agresión, etc.

2. Liberal: líder que deja que todos hagan su voluntad, poca productividad de grupo, no hay objetivos claros, individualismo agresivo y poco respeto al líder.

3. Democrático: líder activo, consultivo y orientador, grupos armónicos, se desarrolla comunicación espontánea, franca y cordial con el líder.

→ tipos de liderazgo:

• **Líderes transaccionales:** líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de los objetivos establecidos aclarando necesidades de roles y tareas.

• **Líderes transformacionales:** líderes que inspiran a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización produciendo un efecto profundo en sus seguidores.

• **Líderes carismáticos:** líderes entusiastas y con confianza en sí mismos, cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se comporten de cierta manera.

• **Líderes visionarios:** líderes que tienen la habilidad para crear y expresar una visión realista y atractiva del futuro que supere la situación actual.

• **Liderazgo en equipo:** este tipo de liderazgo se presenta cada vez mas en un contexto de equipo, el rol del líder es dirigir a miembros de equipos.

Comunicación:

- comunicación → mensaje → medio → receptor / retroalimentación
- elementos básicos: comunicador, mensaje, medio, ruido, codificador, etc.
- tipos de comunicación: ~~estructural~~ formal / informal
- dirección de comunicación:
 - descendente: políticas, reglas, reglamentos
 - ascendente: reclamos, sugerencias, informes de desempeño
 - horizontal: grupos de trabajos, reuniones área
 - diagonal: no existe, ya que existe jerarquía

teoría de la motivación e higiene.

- Establece que la satisfacción en el trabajo es resultado de la presencia de motivadores intrínsecos y que la satisfacción se deriva de la ausencia de factores externos.

teoría de 2 factores de Herzberg.

- 2 reglas: → motivadores: satisfacción / → higiene: insatisfacción

baja satisfacción **motivadores (personas)** alta satisfacción
(sentimiento de logro, responsabilidad,
oportunidad de crecimiento, reconocimiento, etc)

baja satisfacción **higiene (entorno)** alta satisfacción
(paga, estatus, seguridad laboral,
condiciones laborales, reglas y procedimientos)

Control:

→ niveles de control: estratégico, táctico, operacional

- **control estratégico**: es tratado en el nivel institucional de la empresa y se refiere a los aspectos globales que cobijan a la empresa como un todo; nivel de decisión a nivel institucional, es genérico

- **control táctico**: control ejercido a nivel intermedio y se denomina también como control gerencial, aborda cada unidad de la empresa como un departamento; se basa en 2 conceptos; ~~estructural~~ retroinformación y homeostasis.

- **control operacional**: subsistema de control efectuado en el nivel de ejecución de las operaciones, forma de control realizada sobre la ejecución de las tareas desempeñadas por el personal.

→ El proceso administrativo es un proceso abierto y cíclico de planeación, organización, dirección y control.



PROARTE®

Cultura:

→ niveles de cultura:

- nivel 1: forma de regularidades conductuales (tecnología, arte, acciones)
- nivel 2: expresión de cultura forma de valores adoptados (normas de conducta)
- nivel 3: características culturales distintivas (sentimiento, naturaleza, moral)

→ componentes de la cultura:

artefactos (símbolos, historia, etc); valores compartidos y presunciones básicas

D.O / Proceso de cambio - Cambio planificado:

• 3 elementos: sistema, agente de cambio, estado deseado.

→ el sistema es el individuo, grupo, comunidad, etc.

→ agente de cambio; es lo que provoca el cambio y que se lleva a cabo con éxito

→ estado deseado, condiciones específicas que el sistema desea alcanzar.

• 5 etapas:

→ diagnóstico de la situación:

→ determinar la situación deseada:

→ determinación de los cursos de acción a seguir.

→ ejecución de los acciones.

→ evaluación de los resultados.

modelo de cambio de Kurt Lewin

• Define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable:

• fuerzas impulsoras: ayudan a que se efectúe el cambio.

• fuerzas restrictivas: se resisten a que se produzca el cambio.

(a) Descongelamiento

(b) cambio

(d) recongelamiento
(objetivo deseado)

→ se cumplió el
objetivo deseado en
esta etapa

(c) cambio en sí

→ control si las acciones se planificaron,
van de acuerdo a lo estimado, si vuelvo o no, etc.

acción
(catarsis) → es cuando se parte de lo necesario.

→ estrategias de donde salen las técnicas, si hay intervenciones
para producir catarsis para acciones de cambio.

→ reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual
nivel de comportamiento, observando la cultura, normas, etc.

PROARTE®

Finanzas:

- función principal: obtención y uso de los recursos presentando los indicadores financieros.
- tienen como responsabilidad la toma de decisiones relacionadas con la obtención y el uso de fondos para el mayor beneficio de la empresa.
- maximizar el precio de la compañía, maximizar el precio de las acciones y el bienestar social y maximizar la riqueza de los accionistas.
- estados financieros; estados de resultado y balance general.

Marketing:

- realización de ~~exchanges~~ intercambios entre un mínimo de 2 partes de forma que se produzca un beneficio mutuo.

→ condiciones:

1. participación mínima de 2 personas.
2. poner algo de valor
3. ceder su cosa de valor
4. comunicarse entre sí.

→ enfoques empresariales:

- las empresas poseen una visión orientada a la venta / enfoque empresa orientada al producto; es decir, fabricar el producto y luego forzar la compra.

- enfoques nuevos; empresas orientadas al cliente o consumidor, basándose en encontrar deseos y no parar hasta satisfacerlos, ama al cliente no al producto, etc.

- venta se centra en las necesidades del vendedor, marketing en las necesidades del comprador.

→ marketing mix:

- combinación de variables o 4ps (product, place, price, promotion).
- 4C → (consumer, communication, cost, y convenience) se orientan mucho más hacia las personas satisfechas y el entendimiento de sus comportamientos.
- la importancia del estudio de mercado radica en que se evitan gastos, las decisiones se toman basadas en un mercado real, permite trazar varios números, se sabe si el proyecto va a satisfacer la necesidad real, etc.
- En cuanto a la evolución, este se centra en el cliente, marketing de la persona.