

# Resumen

federico polidoro

May 27, 2025

## Contents

<b>1 Clase 1 - Funcionamiento de las Orgs</b>	<b>3</b>
1.1 Caracteristicas de las orgs . . . . .	3
1.2 Modelo de Estudio de org . . . . .	4
1.3 Plan de negocios . . . . .	4
1.4 Creacion de valor . . . . .	5
<b>2 Clase 2 - Contexto</b>	<b>5</b>
2.1 Sector Industrial . . . . .	5
2.1.1 Las 5 fuerzas de Porter . . . . .	6
2.2 Contexto regional . . . . .	6
2.3 Marco Global . . . . .	7
<b>3 Clase 3 - Politica de negocios</b>	<b>7</b>
3.1 Modelo de Valor . . . . .	7
3.2 Valores Nucleares . . . . .	7
3.3 Concepto estrategico . . . . .	7
3.4 Iniciativas estrategicas . . . . .	8
3.5 Visión . . . . .	8
3.6 Misión . . . . .	8
3.7 Portafolio Estrategico . . . . .	8
3.8 Posicionamiento y segmentacion . . . . .	8
3.8.1 Liderazgo en diferenciacion . . . . .	8
3.8.2 Liderazgo en costos . . . . .	9
3.9 Estrategias de Expacion . . . . .	9
3.9.1 Producto Mercado . . . . .	9
3.9.2 Integracion-concentracion . . . . .	9
3.9.3 alianzas cooperacion . . . . .	10

<b>4 Clase 4 - Cultura</b>	<b>10</b>
4.1 Nucleo Cultural . . . . .	10
4.2 Periferia Cultural . . . . .	10
4.3 Subculturas . . . . .	10
4.4 Cambio cultural . . . . .	10
4.4.1 Porque . . . . .	11
4.4.2 Como . . . . .	11
4.4.3 Resistencias al cambio . . . . .	11
<b>5 Clase 5 - Cambio cultural</b>	<b>11</b>
5.1 Burke & Litwin . . . . .	11
5.1.1 Top Management . . . . .	11
5.1.2 Diseño Organizacional . . . . .	12
5.2 Factores Transformacionales y Transaccionales . . . . .	12
5.2.1 Transformacionales . . . . .	12
5.2.2 Transaccionales . . . . .	12
5.3 Cambios . . . . .	12
5.3.1 Transformacional . . . . .	12
5.3.2 Transaccional . . . . .	12
5.4 Modelo de las 7s . . . . .	12
<b>6 Clase 6 - Estructura</b>	<b>12</b>
6.1 Estructura organizacional . . . . .	13
6.1.1 La estructura puede ser . . . . .	14
6.2 Division del trabajo . . . . .	14
6.2.1 Desventajas . . . . .	14
6.3 Departamentalización . . . . .	14
6.3.1 Funcional . . . . .	14
6.3.2 Departamento de Producto . . . . .	14
6.3.3 Zona geografica . . . . .	14
6.3.4 Procesos . . . . .	15
6.3.5 Tipo de cliente . . . . .	15
6.4 Orden Jerarquico . . . . .	15
6.5 Descentralizacion . . . . .	15
6.6 Tipos de estructura . . . . .	15
6.6.1 Piramidal . . . . .	15
6.6.2 Matricial . . . . .	15
6.6.3 Redes . . . . .	15

<b>7 Clase 7 - Diseño de Puestos</b>	<b>16</b>
7.1 Calidad de vida laboral . . . . .	16
7.2 Equilibrio Vida/Trabajo . . . . .	16
7.3 Resultados de desempeño laboral . . . . .	16
7.4 Resultados del comportamiento Individual . . . . .	17
7.5 Resultados Intrínsecos . . . . .	17
7.6 Resultados Extrínsecos . . . . .	17
7.7 Resultados de satisfacción laboral . . . . .	17
7.8 Requerimientos del puesto . . . . .	17
7.8.1 el contexto del puesto . . . . .	17
7.8.2 Análisis de puesto - Planta . . . . .	17
7.8.3 Análisis de puesto - Oficina . . . . .	18
7.9 Diseños de puestos . . . . .	18
7.10 Relaciones Laborales . . . . .	18
7.11 Rotación Laboral . . . . .	18

## 1 Clase 1 - Funcionamiento de las Orgs

Una organización es un conjunto de personas las que comparten finalidades en común, coordinan esfuerzos y aplican recursos disponibles a la obtención de los objetivos.

Una organización puede ser observada como un sistema, ya que, es un conjunto de partes interrelacionadas de tal manera que lo que le da su identidad son las relaciones.

### 1.1 Características de las orgs

al estudiar a las orgs como sistemas, hay 3 características fundamentales que debemos tener en cuenta:

- Permeable,  
Está en permanente interrelación con el contexto que lo rodea.
- Complejo,  
Los pensamientos fuera del molde son siempre necesarios
- Dinámico,  
Permanentemente en estado de cambio. En el momento que se detiene el proceso constante, va al deterioro.

## 1.2 Modelo de Estudio de org

Pensemos en un modelo donde hay 4 componentes relacionados (cultura, estructura, estrategia):

- Contexto

Se encuentra siempre inmerso. es dinamico y genera respuestas que influyen sobre él. todas las lecturas se deben de hacer de afuera hacia adentro.

- Estrategia

Es el conjunto de desiciones y politicas. Consiste en la conduccion y rumbo del negocio.

- Cultura

Es el conjunto de valores dados por creencias, tradiciones, y consumidores.

- Estructura

Es el modelo operativo, tiene a la division del trabajo, distribucion de jerarquias y responsabilidades. los sistemas y procesos se ordenan las tareas.

## 1.3 Plan de negocios

Tambien conocido como estrategia, es un proceso iterativo e incremental y lo declaramos de la sgte manera

<https://imgur.com/75atunT>

- Analisis,

Comprender la situacion de la empresa

- Planeamiento,

seleccion de los cursos de accion

- Implementacion,

ejecucion de las distintas acciones previstas

- Control,

conjunto de ajustes y correcciones para mantener el rumbo correcto

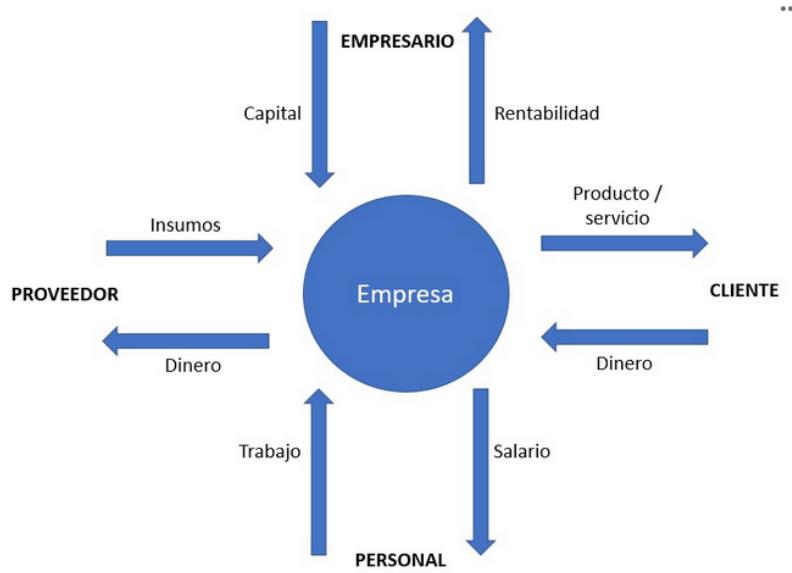


Figure 1: caption of the image

#### 1.4 Creacion de valor

## 2 Clase 2 - Contexto

El contexto es lo primero que se debe de evaluar, de tal forma que lo primero que debemos de hacer es evaluar que modelo de analisis es el adecuado y por ello que criterios se deberan de tener en cuenta:

- Problema de timing, que los mejores analisis llegan muy tarde.
- modelos deterministicos vs intuicion.

### 2.1 Sector Industrial

- Amenazas de nuevos ingresos
- Presión de proveedores
- Presión de productos sustitutos

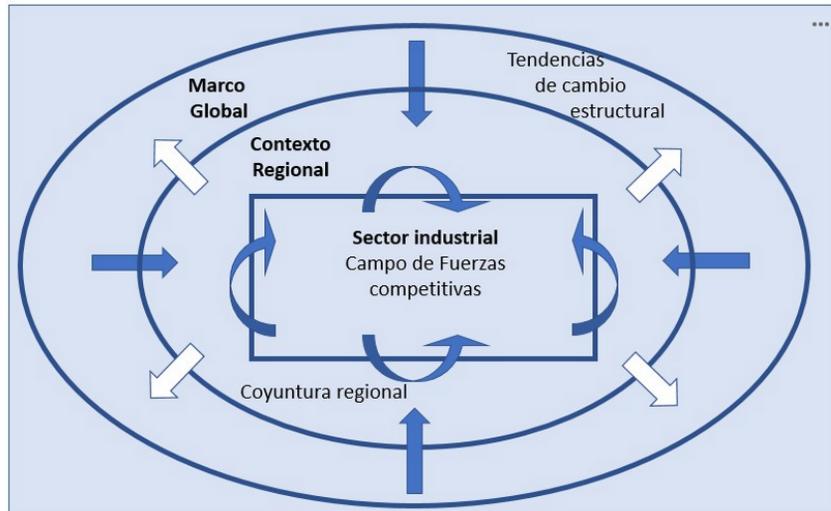


Figure 2: caption of the image

- Canales de distribución
- Potenciales aliados

### 2.1.1 Las 5 fuerzas de Porter

1. Nuevos entrantes al mercado.
2. Proveedores y su poder de negociacion.
3. clientes y su poder de compra.
4. productos sustitutos listos para reemplazarnos..
5. rivalidad de mercado.

### 2.2 Contexto regional

Es donde se radica el sector industrial y trata de las variables que afectan a un determinado pais, region o bloque de paises. su particularidad es el impacto percibido en el conjunto de empresas que se encuentran en esa geografia, independiente de su actividad. algunos subcontextos son:

- Político

- Económico
- Socio-cultural
- Tecnológico
- Ambiental

### **2.3 Marco Global**

Es el conjunto que contiene a los dos anteriores (regional, industrial) y esta compuesto por variables del entorno global, independientes de la region. Cada ciclo histórico tiene pocas variables clave, pero estas pueden generar cambios profundos e irreversibles, como tras el 11-S o la pandemia de COVID-19.

## **3 Clase 3 - Politica de negocios**

Esta debe de contener:

- Modelo de valor
- Valores nucleares
- Concepto estratégico
- Iniciativas estratégicas
- Visión
- Misión

### **3.1 Modelo de Valor**

Porque el cliente elijiria nuestro producto? De que forma somos competitivos?

### **3.2 Valores Nucleares**

Valores culturales y principios esenciales de la filosofia de negocios.

### **3.3 Concepto estrategico**

son los principales elementos críticos del ambiente de negocios.

### **3.4 Iniciativas estrategicas**

Objetivos especificos, tacticas a usar, identificacion de ideas clave.

### **3.5 Visión**

Esta define el proposito de la empresa, en que quiere convertirse, como quiere ser percibida por los clientes.

### **3.6 Misión**

Como hacemos negocios, enfoque y direccionamiento.

### **3.7 Portafolio Estrategico**

Esta compuesto por el conjunto de unidades de negocio de una organizacion, este debe de ser administrado bajo 3 criterios:

- Enfoque
- Equilibrio
- Evolucion

### **3.8 Posicionamiento y segmentacion**

Es el lugar que ocupa un producto en la mente del consumidor, guia las decisiones de compra.

Mientras que segmentacion puede ser descripta como grupos de consumidores con patrones de compra similares.

#### **3.8.1 Liderazgo en diferenciacion**

- Fuerte de comercializacion
- Ingenieria de productos
- Cultura de innovacion

ej, apple .

### **3.8.2 Liderazgo en costos**

- Constantes inversiones de capital
  - Estandarizacion de procesos y productos
  - Control de costos
- ej, Walmart .

### **3.9 Estrategias de Expacion**

Además de las de Porter, se definen como orientar el crecimiento:

- Producto Mercado
- Integracion-concentracion
- alianzas cooperacion

#### **3.9.1 Producto Mercado**

- Penetracion de mercado Consiste en hacer productos masivos, ser agresivo en promocion y ventas. además de tener una taza de reemplazos baja.
- Desarrollo de mercado Nuestros productos actuales se dirigen a nuevos grupos de consumidores, con una flexibilidad en procesos de comercialización, una politica de precios ajustada, y un enfoque en productos masivos pero innovadores.
- Desarrollo de productos Tener Nuevos productos para los clientes actuales. Detectar nuevas necesidades.
- Diversificacion Direcccionamiento de nuevos productos a nuevos mercados, potenciar recursos aplicados a las nuevas actividades.

#### **3.9.2 Integracion-concentracion**

- Incluir Sumar a la actividad de negocios de lo que actualmente somos proveedores o clientes.
- Concentrar Especializarse en lo que son distintos. por ejemplo, IBM.

### **3.9.3 alianzas cooperacion**

- Fusiones
- Adquisiciones
- Joint-Venture
- Licencias

## **4 Clase 4 - Cultura**

consiste en el comportamiento que los empleados toman de forma colectiva dentro de la empresa, por ejemplo, si se genera un dicho del estilo: "Cada uno tira para su lado", lo que va a suceder es que la mentalidad del empleado dentro de la empresa va a ser individualista o que busque centrarse en ganancia propia contra la de la empresa.

### **4.1 Nucleo Cultural**

Es la cultura original de la empresa, en la mayoria de los casos es la forma en la cual pensaban los fundadores de la empresa, a esto se lo llama **Coalicion Dominante**.

### **4.2 Periferia Cultural**

Cuando la empresa crece lo suficiente como para que los fundadores no puedan estar interviniendo de forma directa. lo que sucede es que los valores de matizan, sin perder el lineamiento general.

### **4.3 Subculturas**

Son grupos de afinidad que se pueden crear por cercanias geograficas, estos desarrollan patrones cultuales propios de los que surgen referentes, las alianzas entre subculturas se conocen como **Coaliciones Secundarias**.

### **4.4 Cambio cultural**

A veces es necesario crear cambios y provocar una **Transformacion Cultural**.

#### **4.4.1 Porque**

Es necesario para poderse adaptar a las nuevas necesidades del contexto. lo que permitiria crear nuevas estrategias de negocios.

#### **4.4.2 Como**

Actualizando el nucleo de valores corporativos (desplazando a la Coalicion Dominante. y eliminando a las subculturas nocivas.

#### **4.4.3 Resistencias al cambio**

Es normal encontrar resistencias al cambio, por ejemplo, estan las siguientes 2:

1. Politica Accion consciente para trabar el proceso de cambio, protegiendo intereses personales, se da en coaliciones que se verán reemplazadas.
2. Social Acciones no conscientes, miedo al cambio y transversal en las jerarquías.

## **5 Clase 5 - Cambio cultural**

### **5.1 Burke & Litwin**

Voy a usar el modelo de Burke y Litwin. Estos definen algunos conceptos:

#### **5.1.1 Top Management**

Consiste de:

- Modelos mentales.
- Lectura e interpretacion.
- Comportamiento y rol.
- Influencia en la industria.

### **5.1.2 Diseño Organizacional**

La parte "Más interna" en este modelo, comprende 3 elementos:

- Tencologia
- Estructura
- Procesos

## **5.2 Factores Transformacionales y Transaccionales**

### **5.2.1 Transformacionales**

- Contexto.
- Top Management.

### **5.2.2 Transaccionales**

- Tecnologia.
- Estructura.
- Procesos.

## **5.3 Cambios**

### **5.3.1 Transformacional**

Cambios profundos en la organizacion, alteraciones del medio o la conducción. Aparición de sustitutos eficaces.

### **5.3.2 Transaccional**

Cambios menores, adecuaciones o correcciones de desvíos, cambios administrativos > estrategicos.

## **5.4 Modelo de las 7s**

## **6 Clase 6 - Estructura**

Tiene importancia al ordenar a los recursos humanos para que logren las metas deseadas.

Se compone en 3 partes:

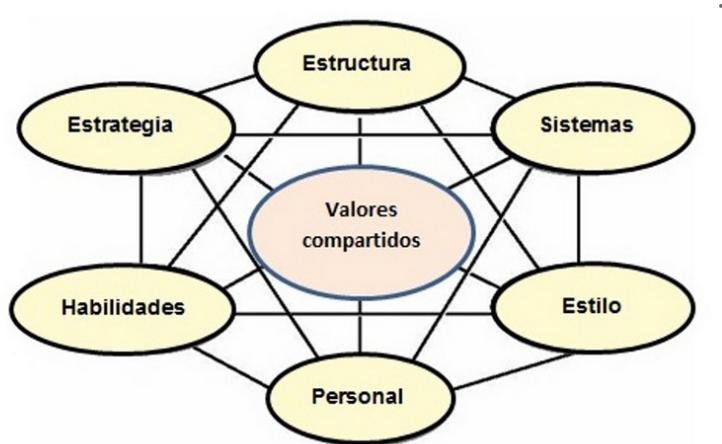


Figure 3: caption of the image

1. Relaciones Interpersonales Las relaciones son quienes les dan entidad a esos vínculos sociales.
2. Recursos Materiales
3. Tecnología

### 6.1 Estructura organizacional

Consta de dividir, agrupar y coordinar las tareas de trabajo.

Al momento de dividir el trabajo se debe de tomar en cuenta los siguientes puntos:

- División del trabajo.
- Orden jerárquico.
- Sistemas y procesos.
- Tipos de estructuras.

Además la estructura tiene que definir, si o si:

- Responsables de Tareas.
- Responsables de Resultados.

### **6.1.1 La estructura puede ser...**

- Simple,

Todo trata de la economía de recursos, no se puede tener una estructura gigante con redundancias innecesarias, pero tampoco los empleados deben de estar desbordados de trabajo.

- Flexible,

Puede ser modificada por cierta facilidad. Aquí el arte de planificar ante posibles escenarios. Estas permiten expansiones tanto horizontales como verticales.

## **6.2 División del trabajo**

El concepto viene de la economía clásica y se basa en que cuanto más enfocada la actividad, mejor se puede desarrollar.

- Cada trabajador se enfoca en hacer una parte de la actividad.

### **6.2.1 Desventajas**

- Alienación.
- Aburrimiento.

## **6.3 Departamentalización**

Departamentalizar es dividir el trabajo en áreas con líneas de mando distintas, usando un organigrama para mostrar las relaciones formales en la organización.

### **6.3.1 Funcional**

- Economía de escala.
- Habilidades y orientaciones comunes.

### **6.3.2 Departamento de Producto**

Toda la actividad de un producto a un gerente.

### **6.3.3 Zona geográfica**

Clientes dispersos por un territorio con necesidades comunes

#### **6.3.4 Procesos**

Especializacion en una fase especifica de la producción.

#### **6.3.5 Tipo de cliente**

Especializacion en necesidades y problemas especificos.

### **6.4 Orden Jerarquico**

La jerarquía formal estructura las líneas de mando dentro de una organización, garantizando la **unidad de mando** (reportar a un solo superior) para mayor claridad y eficiencia.

### **6.5 Descentralizacion**

Se define a que miembros de un equipo se le delera la tarea pero no responsabilidad de una toma de decisiones. por ejemplo, sucursales que pueden manejar créditos hasta cierto nivel.

### **6.6 Tipos de estructura**

#### **6.6.1 Piramidal**

Lineas directas de autoridad. donde aplica absolutamente un gerente sobre sus subordinados. Funciona mejor en empresas chicas.

#### **6.6.2 Matricial**

Este modelo de gestión surge para abordar la necesidad de manejar múltiples proyectos simultáneos, combinando departamentalizaciones por productos y funcionalidades, con dos dependencias: funcional y técnica. Se establece un lapso determinado, sin división de sectores y autoridad doble, recomendado para resolver conflictos informales y sin autoridad formal. Las líneas de mando incluyen al gerente de producto y el gerente funcional, facilitando la coordinación en entornos complejos.

#### **6.6.3 Redes**

La estructura de redes se divide en dos tipos: la tienda de servicio completo, que es un lugar físico donde se atienden clientes directamente y ofrece todos los servicios en un solo punto, y la tienda de mediación, que actúa como un concentrador de solicitudes, donde las consultas se derivan a proveedores

tras ser procesadas en este lugar. Ambas estructuras son esenciales para la organización del servicio, con la primera garantizando un contacto directo con los clientes y la segunda facilitando la gestión de flujos de solicitud hacia los proveedores.

## 7 Clase 7 - Diseño de Puestos

Se puede definir como el proceso por el cual los gerentes deciden las tareas y autoridad por el puesto. Esto entendido como un proceso de diseño el cual se realiza a travez del tiempo de forma continua.

### 7.1 Calidad de vida laboral

1. La calidad de vida laboral abarca aspectos más allá del salario, como satisfacción, sentido de pertenencia y reconocimiento.
2. Índices como tasas de accidentes, licencias médicas y rotación ayudan a medir esta calidad.
3. Programas de mejora de la vida laboral buscan fomentar confianza, participación y eficacia organizacional.
4. Estudios muestran que resultados varían según la cultura del grupo, afectando qué aspectos son efectivos.
5. La mejora de la calidad de vida laboral no se garantiza por medidas específicas, sino que depende de cada contexto organizacional.

### 7.2 Equilibrio Vida/Trabajo

El concepto de "Work-life balance" (WLB) busca equilibrar trabajo y vida no laboral. La pandemia ha favorecido el trabajo remoto, con ejemplos como familias trabajando juntas, desarrollo profesional, puestos compartidos, horarios flexibles y nómadas digitales. Estos últimos destacan la flexibilidad de trabajar desde cualquier lugar, aunque no es una solución universal.

### 7.3 Resultados de desempeño laboral

Los resultados se basan en puestos que reglejan la eficiencia y calidad, como cantidad de productos, ausentismo, retrasos y rotacion.

## **7.4 Resultados del comportamiento Individual**

Los empleados responden regularmente o se ausentan quedan con el trabajo o se retiran.

## **7.5 Resultados Intrínsecos**

Son resultados de esfuerzo personal. sin intervención externa y vinculados a acciones laborales.

## **7.6 Resultados Extrínsecos**

Dependen de factores externos como salario, condiciones de trabajo y supervisión.

## **7.7 Resultados de satisfacción laboral**

El salario es relativo y trabajos más estresantes requieren remuneraciones más altas.

## **7.8 Requerimientos del puesto**

Comprende la educación, experiencia, licencias o certificaciones y otras características necesitadas por un individuo para llevar a cabo el contenido del puesto.

### **7.8.1 el contexto del puesto**

el entorno físico y otras condiciones junto con otros factores considerados extrínsecos a un puesto refieren a factores tales como las demandas físicas o condiciones laborales del puesto.

### **7.8.2 Análisis de puesto - Planta**

Este comenzó en la planta fabril, administración científica: establece que el análisis objetivo de los hechos y los datos obtenidos del lugar de trabajo podría establecer las bases para determinar una manera óptima de diseñar el trabajo.

### **7.8.3 Análisis de puesto - Oficina**

La automatización y la manufactura asistida por computadora redujeron puestos industriales pero crearon más empleos en oficinas, donde tareas interrelacionadas ahora se realizan en una sola computadora, reflejando la modularización del trabajo.

## **7.9 Diseños de puestos**

Después de analizar todos los pasos y criterios previos, se llega al diseño del puesto, considerando dos factores esenciales: la amplitud y la profundidad. La amplitud se refiere a la cantidad de tareas que se esperan realizar, mientras que la profundidad implica la influencia o discrecionalidad que un individuo tiene en cómo se ejecuta el puesto. Estos elementos son fundamentales para equilibrar el número de tareas y la autonomía en el trabajo.

## **7.10 Relaciones Laborales**

Las relaciones interpersonales en el trabajo, determinadas por las decisiones de departamentalización y control, influyen en la cohesión del grupo, afectando su desempeño, y en departamentos basados en producto se observan diferencias heterogéneas que generan insatisfacción y estrés.

## **7.11 Rotación Laboral**

La rotación laboral es una práctica que redistribuye empleados entre puestos para reducir el aburrimiento, mejorar la motivación y la eficiencia, aunque los críticos argumentan que implica simplemente cambiar entre puestos monótonos, mientras que la alternativa propuesta es expandir los puestos.