

Estructura de las Organizaciones

Preguntas de Parcial y Coloquio

Recopilación de todas las preguntas y choices publicados, desde inicios de la cátedra Reyes hasta Febrero de 2014.

+ En NEGRO preguntas respondidas.

+ En ROJO algunas preguntas sin responder o con faltantes, para revisar.

Saludos, Mart.-



“Si aprobar es lo que quieres, memorizar todo tu debes”.

El Gran Maestro Yoda, sobre el examen de estrorga.

<<< Preguntas de Parcial >>>

>>> Defina el concepto actual de logística. Indique claramente los conceptos y elementos involucrados. // Describir el "Alcance de la logística" y explicitar cada componente.

Es el arte de administrar el flujo de los materiales y productos desde el abastecimiento a través de toda el área de producción y hasta su ubicación en el cliente; manejando la información, el flujo de información y el control de la misma.

Los elementos involucrados son:

- Servicio al cliente: se basa en saber qué es lo que quiere el cliente y la situación de la empresa frente a la competencia.
- Red de servicios e inventario de fábrica: se basa en determinación de costos de la instalación de la fábrica y de los depósitos.
- Almacenamiento: se basa en definir cómo y cuándo se van a generar los distintos productos; el diseño técnico y los tamaños de los almacenes, y estudiar los distintos sistemas de almacenamiento.
- Transporte: define el esquema de transporte a utilizar.
- Inventario: define la cantidad tanto de materias primas como de productos terminados que se deben poseer en el almacén.
- Fuentes de almacenamiento: consiste en la selección de proveedores.

Para que todo esto funcione se necesita de dos soportes:

- + Información: para saber cómo está funcionando y su coordinación.
- + Recursos Humanos: trata todo lo que tiene que ver con el personal.

>>> Describa el proceso de relevamiento de datos a partir de una Encuesta.

La fase principal es el diseño de formulario de encuesta, debe ser útil a fin del que esta destinado, luego viene la implementación de la encuesta donde se realizará el relevamiento. Posteriormente se analizará la información obtenida y por ultimo se realizara el informe. La encuesta consta de 3 partes:

- Encabezado: posee titulo y fecha, el objetivo de la encuesta, el contacto en caso de dudas, el periodo de duración de la misma, la fecha de entrega y a quien y en donde.
- Cuerpo: contiene todas las preguntas a partir de la cual se analizará la información (Ej.: relación funcional, descripción de funciones, dimensión del puesto, etc.).
- Pie: se solicita la firma y/o un comprobante de entrega de la misma.

>>> Explique el proceso de diferenciación funcional hacia abajo. (Estructura de línea)

Comenzando por la empresa unipersonal, al necesitar el volumen del negocio la colaboración de otra persona se diferencian y delegan ciertas funciones, se crean dos niveles de organización uno funcional y otro gerencial.

A medida que se expande el nivel de actividades se va sumando más personal, por lo cual se diferencian y asignan mas funciones operativas.

Este proceso de sumar personal a un nivel tiene un límite, que se denomina alcance de control. Dadas las limitaciones de dicho alcance el aumento de personal y funciones demandará la creación de niveles adicionales de función.

>>> Explique el proceso de diferenciación funcional lateral. (Estructura Staff). Describa los cinco pasos.

El primer paso consiste en una diferenciación funcional hacia afuera de una función, las funciones con mayor probabilidad de ser desdobladas son las más complejas y las menos parecidas a las de línea.

La segunda etapa consiste en la creación de una sección o un departamento Staff.

En la tercera etapa se desarrolla un departamento staff mas basto.

En la cuarta etapa se crea un departamento staff dentro de la línea de staff.

En la quinta etapa aparece la función staff a nivel de gerencia.

>>> Definir que es un organigrama, explicita tipos que conozca y dé ejemplos.

Un Organigrama es un diagrama formado por cuadros con información unidos por líneas que dan idea de la relación jerárquica de la empresa. Indica que actividades se realizan y quienes lo hacen, así como el agrupamiento de las actividades y sus relaciones. Existen básicamente tres tipos:

- Triángulo, Piramidal o de árbol invertido
- Vertical u Horizontal.
- Circular (donde se ubica al presidente en el centro y los subordinados en círculos concéntricos a partir de el).

>>> Definir Función de “línea” y de “staff”.

- Función de línea: Cuando el desempeño de una función conduce directamente al cumplimiento de objetivos básicos de la organización.

- Función de Staff: Cuando el desempeño de la función contribuye en forma secundaria o indirecta a los objetivos básicos de la organización.

>>> Definir función, autoridad y responsabilidad. Ejemplifique. Explicar el principio de paridad. // Concepto de autoridad y responsabilidad. // Autoridad con sus características y tipos.

- Función: Trabajo o actividad que se identifica y distingue de los otros tipos de quehaceres.

- Autoridad: Derecho a decidir mandar y ejecutar. Poder para hacer a una persona responsable de sus acciones y para tomar. Es la autoridad lo que da a la organización su estructura formal. El hecho de que un individuo sustituya su juicio por otro ajeno, no basta para configurar una relación de autoridad. Tal sustitución puede estar determinada también por otras razones, por otros tipos de control social, como por ejemplo:

- Coerción: Temor a un mal mayor.
- Engaño: Falsa ilusión de actuar por juicio propio, manipulación.
- Persuasión: Acepta voluntariamente, con convencimiento.
- Intercambio de Favores: Actúa con el fin de obtener algo a cambio.

- Responsabilidad: Obligación de ejecutar funciones o trabajos. Es la obligación que un individuo asume de desarrollar tareas que le han sido confiadas y de ejecutar la autoridad que le ha sido atribuida de conformidad con las normas y según sus capacidades. La autoridad y la responsabilidad de una persona deberían coincidir siempre. No puede haber imposibilidad material por falta de autoridad.

- Principio de paridad: Toda asignación debe llevar una correlativa fuerza de

autoridad para permitir su cumplimiento.

>>> Definir concepto de departamentalización. // Enunciar y explicar las principales pautas de departamentalización.

Es agrupar actividades en unidades o sectores, en los cuales se delega autoridad y tienen responsabilidad ante sus supervisores de llevar a cabo y cumplir los objetivos planteados. La departamentalización puede ser:

- Por Producto: Todas las funciones que gravitan alrededor de un producto se agrupan en una unidad coordinada.
- Por Cliente: Todas las funciones que gravitan alrededor de un Cliente se agrupan en una unidad coordinada.
- Por Distribución Geográfica: Todas las funciones que gravitan alrededor de una zona geográfica se agrupan en una unidad coordinada.
- Por Tiempo: Todas las funciones que gravitan alrededor de una banda horaria se agrupan en una unidad coordinada.
- Por Número: La departamentalización está limitada por la cantidad de personas y de funciones con que se cuenta.

>>> Enunciar algunos de los propósitos que lo pueden llevar a relevar la organización de una empresa.

- Porque está desactualizada la estructura.
- Porque está funcionando mal la organización.
- Debido a que se agrega una nueva Actividad.
- Debido a un cambio de Normativas.

>>> Describir las 4 funciones principales (o fases del proceso directivo) de un administrador.

- Planeamiento: Decidir que objetivos perseguir durante un periodo futuro y que hacer para lograr tales objetivos
- Organización: Agrupar actividades, asignar actividades y proporcionar la autoridad para ejecutar las actividades.
- Dirección: + Dotación de personal: Determinar las necesidades en recursos humanos, reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar recursos humanos.
+ Motivación: Dirigir o canalizar el comportamiento humano hacia metas determinadas.
- Control: Medir el rendimiento en función de metas, determinar las causas de desviación y tomar medidas correctivas donde sean necesarias.

>>> Describir los típicos conflictos que se pueden presentar entre una función de línea y una de staff. // Definir las problemáticas que pueden surgir entre las staff y línea, indicando en cada caso posibles soluciones.

Dado que la Línea tiene poder de autoridad y el staff tiene el poder del conocimiento, existen conflictos cuando:

- El staff quiere tener autoridad sobre la línea.
- La línea no tiene en cuenta el asesoramiento del staff.

>>> Describa las actividades de manufactura. Enumere los sectores que la integran. Describa los documentos utilizados para implementar y diseñar un proceso productivo.

Producción o Manufactura: Fabrica el producto produciendo las transformaciones establecidas al material según normas de proceso, de

Ingeniería Industrial, de calidad y de seguridad.

La integran los siguientes sectores: talleres, montaje, reparación.

Los documentos utilizados para implementar y diseñar un proceso productivo son:

Diagramas de operaciones de proceso, Diagramas de análisis de proceso, Diagrama de recorridos, Diagrama de hilos, Diagrama o cuadros de actividades múltiples.

>>> Describa las actividades de comercialización. Enumere los sectores que la integran. Describa las de cada uno de esos sectores. // Describa las funciones de Comercialización (intente una definición) y enumere los sectores que suelen estar en la estructura de esa Área.

Las actividades del área de comercialización son:

- Estudio de mercado: determina la demanda a corto, mediano y largo plazo para cada producto y estudia la competencia.
- Planificación y control de ventas: realiza pronósticos y programas de ventas. Determina causas de bajas y propone acciones correctivas.
- Promoción y publicidad: realiza las acciones para dar a conocer el producto y estimular su consumo.
- Ventas: Es la función de colocar el producto en el mercado a cambio de un valor monetario. Se divide en: ventas locales, minoristas, grandes clientes, exportaciones, ventas especiales (cuando se debe modificar el estándar), asistencia técnica, repuestos, almacén de despacho y atención al cliente (atiende los problemas de productos presentados a los clientes y les provee soluciones.).
- Rentabilidad comercial: Asiste a ventas en la determinación del precio de los productos y alternativas de reducción de costos.
- Logística de ventas: organiza y coordina el despacho y distribución de los productos hasta su destino.

>>> Explicar Escuela Clásica (Taylor y Fayol).

La Escuela Clásica es la que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración.

- Administración científica - Administración Industrial y General

Elementos de la administración:

1. Planificar
2. Coordinar
3. Organizar
4. Dirigir
5. Controlar

Administración Científica. Máximo exponente: Frederick Taylor.

El aumento de eficiencia en el nivel operacional produce un aumento en la productividad de la empresa. Por esta razón se estudia el trabajo del obrero y se dividen las tareas, estableciendo por ejemplo, tiempos estándar para la ejecución de cada una de ellas.

- Creación de una base científica capaz de sustituir los métodos de trabajo tradicionales.
- Selección de los obreros con base en criterios científicos, entrenamiento y aprendizaje de los obreros.

- Colaboración entre la administración y los obreros en la aplicación práctica del sistema científico de la organización del trabajo.
- Distribución equitativa del trabajo y de la responsabilidad, entre la administración y los obreros.

Administración Industrial y General. Máximo exponente: Henri Fayol.
Aumenta la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos de la organización y de sus interrelaciones estructurales. Se estudia la estructura y el funcionamiento de la organización.

>>> Enumerar las escuelas del pensamiento.

Las escuelas del pensamiento administrativo o escuelas de organización administrativa moderna:

- Clásica (Taylor-Fayol).
- Estructuralista - la burocracia (Weber).
- De la ciencias del comportamiento.
- Cuantitativa.
- De enfoque en sistemas.
- De enfoque en contingencias.

>>> ¿Cuáles son las herramientas de la Dirección? // Enumere las herramientas de dirección // Explique los sistemas de control de producción.

Herramientas de la Dirección:

1. Organización Planificada: Organigramas, Manual de funciones, Manual de normas, Manual de procedimientos.
2. Desarrollo de la Organización: Contratación de personal, Desarrollo de personal, Promoción del personal, Salida del personal.
3. Sistemas de Control: Directo, Control por objetivos, Control por excepción, Control por presupuesto.

>>> Organización Formal. ¿Cuáles son los principios de dirección?

- Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
- Jerarquía de la Función: Cada uno debe saber cuál es su puesto en la escala jerárquica, a quienes debe obedecer y quienes deben obedecerle a él.
- Permanencia de Mando: El mando debe estar siempre representado.
- Unidad de Dirección: Toda la empresa debe marchar hacia el mismo objetivo.

>>> Organización Formal. Principios básicos de funcionamiento

- Principio de Pareto
- Principio de circulación del trabajo
- Principio del control

>>> Diferenciación e Integración, Centralización y Descentralización. // ¿Cuáles son los mecanismos de integración? // ¿Qué entiende por centralización y descentralización?

- Diferenciación: Proceso por medio del cual una organización destina personas y recursos a las tareas organizacionales, y establece las relaciones de tarea y autoridad que le permiten lograr sus metas.

- *Diferenciación Vertical*: Manera en que una organización diseña su jerarquía de autoridad y crea relaciones de rendición de informes para vincular las funciones con las subunidades de la organización.
- *Diferenciación Horizontal*: Manera en que una organización agrupa las tareas organizacionales en funciones y estos en subunidades (Funciones y divisiones). Permite que las personas se especialicen y, por ende, se vuelvan más productivas.

- Integración: Proceso de coordinar varias tareas, funciones y divisiones para que puedan trabajar juntas y no con propósitos distintos.

- Centralización: Configuración organizacional donde los gerentes en lo más alto de la jerarquía mantienen la autoridad para tomar decisiones importantes. Se vuelve un problema cuando ejecutivos se sobrecargan y se sumergen en la toma de decisiones operativas.

- Descentralización: Configuración organizacional que delega a los gerentes de todos los niveles de la jerarquía la autoridad para tomar decisiones importantes acerca de los recursos organizacionales y el inicio de nuevos proyectos. Cuando los gerentes descentralizan tienen más tiempo para la toma de decisiones estratégicas.

>>> Organización centralizada y descentralizada. Ventajas y desventajas.

La autoridad le da a una persona el poder de hacer a otra responsable de sus acciones y el derecho de tomar decisiones acerca de los recursos de la organización.

- Centralización: Ventajas: La capacidad de una organización para controlar de cerca las operaciones, proporcionar un conjunto uniforme de políticas, prácticas y procedimientos en toda la organización. Desventajas: Esto no se puede aplicar a grandes organizaciones o a aquellas que tengan visión y planes a futuro. Ya que sería ineficiente a la hora de la toma de decisiones, teniendo que pasar la aprobación por una sola persona

- Descentralización: Ventajas: Permite una toma de decisiones más rápida y una mejor capacidad de adaptación a las condiciones locales y al contexto. Desventajas: El mayor problema es la pérdida de control.

>>> Estructuras Orgánicas vs Mecanizadas.

- Las estructuras Orgánicas promueven la flexibilidad para que las personas inicien cambios y puedan adaptarse rápidamente a condiciones cambiantes. Algunas de las características que se encuentran en este tipo de estructuras son:

- Especialización conjunta.
- Integración Compleja.
- Descentralización.
- Ajuste Mutuo.

- Las estructuras Mecanizadas se diseñan para persuadir a las personas a comportarse de manera predecible y responsable. Algunas de las características que se encuentran en este tipo de estructuras son:

- Especialización individual.
- Integración Simple.

- Centralización.
- Estandarización.

>>> **¿Qué es el manual de la organización?**

Es el registro escrito de la organización formal de la empresa, donde se detallan aspectos operativos y detalles de prácticas que ayudan a una mejor dirección. Es la descripción escrita de los puestos de la organización y sus interrelaciones.

Ventajas:

- Permite resolver situaciones conflictivas.
- Es un aporte documentado de la experiencia acumulada por los directivos.
- Coordina el flujo de información y provee detalles de prácticas estándar de la empresa.
- Permite incorporar toda la información.
- Permite hacer un análisis profundo.

Desventajas:

- Deben revisarse periódicamente y es difícil de actualizar.
- Es difícil visualizar globalmente la organización.
- El análisis es lento.
- Es difícil seguir relaciones.
- Deben ser flexibles y adaptables (sino genera confusión y trabas).

>>> **¿Cuáles son los desafíos del diseño organizacional?**

Elegir los niveles de diferenciación vertical y horizontal que le permitan controlar sus actividades y lograr sus metas. Se debe buscar el equilibrio entre:

- Centralización  Descentralización
- Ajuste mutuo <-> Estandarización
- Diferenciación <-> Integración (Cómo vincular y coordinar las actividades organizacionales)

>>> **¿Cuáles son las funciones de línea?**

- Producción, ventas, administración y finanzas.
- Servicios como mantenimiento, compras, contabilidad,
- Procesamiento de datos, etc. que realizan funciones operativas auxiliares de producción y ventas.

>>> **¿Cuáles son las funciones de staff?**

- Organización métodos, sistemas, asesoría jurídica,
- Asesoría impositiva, auditoría interna, etc.

>>> **¿Qué es y qué proponía la Escuela cuantitativa?**

Aplicación del modelo científico a la administración. Se confeccionan modelos matemáticos para resolver problemas empresariales. Se orienta a la solución de problemas en la toma de decisiones. Concepto de investigación de operaciones durante la Segunda Guerra Mundial. Taylor fue pionero de dicho enfoque.

1. Formular el problema.
2. Construir un modelo matemático para representar el sistema, expresando la efectividad el sistema como función de un conjunto de

variables.

3. Derivar una solución del modelo, encontrando valores de las variables para maximización de la efectividad.
4. Probar el modelo y la solución resultante. Evaluar y comparar lo previsto con lo logrado.
5. Establecer controles sobre la solución. Posibles variaciones de las partes que constan la solución.
6. Ejecutar la solución.

Pretende:

- Efectividad del sistema. (Utilidad, costo etc.)
- Variables sujetas al control

>>> ¿Qué es la Estandarización y Ajuste Mutuo? ¿Formalización y Socialización?

- Estandarización: Conformidad con modelos o ejemplos específicos, que son considerados apropiados en determinada situación.

- Ajuste Mutuo: Proceso por medio del cual las personas se basan en su juicio en lugar de reglas estandarizadas para solucionar problemas, guiar la toma de decisiones y promover la coordinación.

- Formalización: Uso de reglas y procedimientos escritos para estandarizar las operaciones. En las organizaciones con alta formalización todo se hace al pie de la letra y no hay cabida para el ajuste mutuo. El ajuste mutuo suele implicar la descentralización.

- Socialización: Este proceso adapta a los empleados a la cultura de la organización. No importa cuán bien reclute y elija la organización a sus nuevos empleados, si estos no están imbuidos de la cultura de la organización. Cabe pensar en la socialización como un proceso de tres etapas: antes de la llegada, encuentro y metamorfosis. La primera etapa abarca todo el aprendizaje que se da antes de que el nuevo miembro se una a la organización. En la segunda etapa, el nuevo empleado conoce la realidad de la organización y enfrenta la posibilidad de que difiera de sus expectativas. En la tercera etapa ocurren cambios relativamente permanentes.

>>> Capacidad Potencial Actual y ¿Por qué hay que estudiarla? // ¿Qué es la capacidad de potencial actual?

Es el nivel de trabajo más alto en el cual una persona puede actuar en el presente, dado que:

- Tenga la oportunidad de hacerlo.
- Tenga o pueda adquirir los conocimientos y habilidades necesarios.
- Valore el trabajo en cuestión.

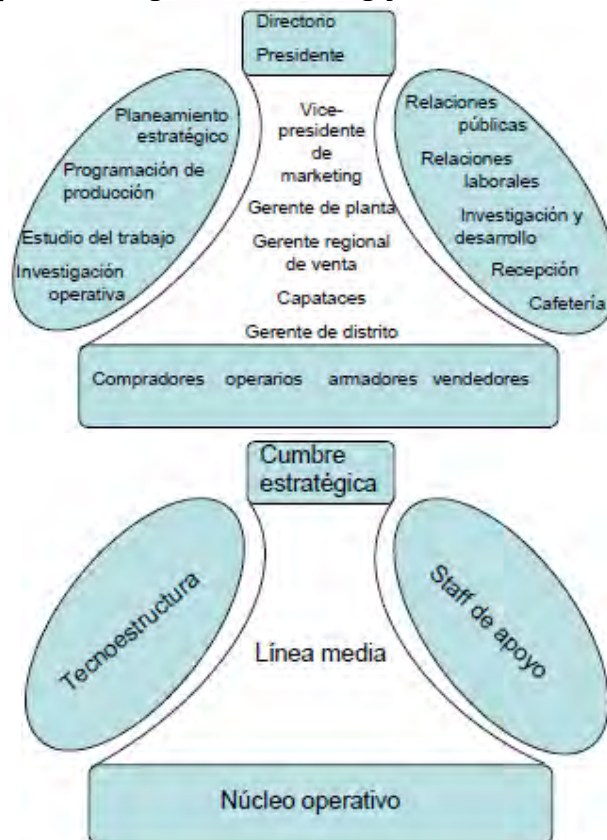
¿Por qué evaluarla?

- Aplicar a pleno la propia capacidad es una de las principales necesidades de la gente que trabaja.
- El talento disponible es un activo crítico de las organizaciones.
- El talento en la cúspide es el principal condicionante del crecimiento (o reducción).

Los dos Métodos de evaluación del Potencial de la teoría de la Organización Requerida:

- Por evaluaciones gerenciales con referencias de niveles de trabajo absolutos
- Por el método de análisis del discurso

>>> **Dibujar, explicar el logo de Mintzberg y las funciones.**



- Cumbre Estratégica: Se encarga de que la organización cumpla con la misión.
- Línea media: Nexa entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo. Dirige dentro de su propia unidad organizativa.
- Núcleo Operativo: Encargado de la adquisición de los insumos, de la producción y su posterior distribución.
- Staff de apoyo: Se encarga de aquellas actividades logísticas que no afectan directamente a la producción. Por ejemplo: seguridad, contabilidad.
- Tecnoestructura: Comprende los analistas que se encargan de la estandarización de la producción.

>>> **Mecanismos coordinadores según Mintzberg.**

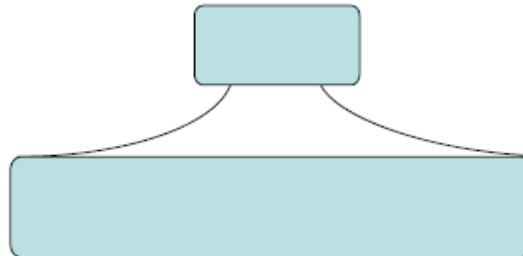
Mecanismos de coordinación:

1. Ajuste Mutuo: Logra la coordinación de trabajo (en manos de los que lo efectúan), por el simple proceso de comunicación informal.
2. Supervisión Directa: Una persona toma la responsabilidad por el trabajo de otras emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.
3. Estandarización de los procesos: Procesos estandarizados con contenidos especificados o programados.
4. Estandarización de la producción: Las producciones son estandarizadas cuando los resultados del trabajo están especificados. No se especifica cómo se llega al resultado.
5. Estandarización de destrezas: Las destrezas (conocimientos) son estandarizados cuando está especificado el tipo de capacitación que se

requiere para efectuar el trabajo. La estandarización de destrezas logra indirectamente lo que la estandarización de procesos de producción hace directamente: controla y coordina el trabajo.

>>> Las cinco configuraciones de Mintzberg. Explique cómo trabaja ajuste mutuo.

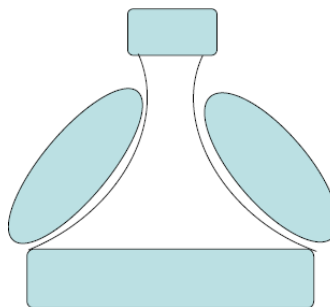
1) Estructura Simple



- Mecanismo coordinador principal: Supervisión Directa
- Parte Clave: Cumbre estratégica.
- Principales parámetros de diseño:
 - o Toma de decisiones centralizada: La toma de decisiones concernientes a la estrategia y operaciones están centralizadas juntas en la oficina del director general.
 - o Estructura orgánica: A causa de no poder predecir su estado futuro, la organización no puede efectuar la coordinación por estandarización.
- Factores Situacionales: joven, sistema técnico no sofisticado, pequeña, ambiente simple, dinámico, posible hostilidad extrema o fuertes necesidades de poder del gerente general, fuera de moda.

El 70% de las empresas nuevas no llegan a los 10 años

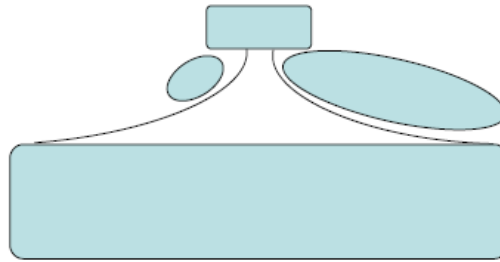
2) Burocracia Mecánica



La burocracia mecánica es una estructura con una obsesión: el control.

- Mecanismo coordinador principal: Estandarización de procesos de trabajo
- Parte Clave: Tecnoestructura
- Principales parámetros de diseño: Formalización del comportamiento, especialización de la tarea vertical y horizontal, unidad operativa grande, centralización vertical y descentralización horizontal limitada.
- Factores Situacionales: Antigua, grande; sistema técnico no automatizado; ambiente simple.

3) Burocracia Profesional

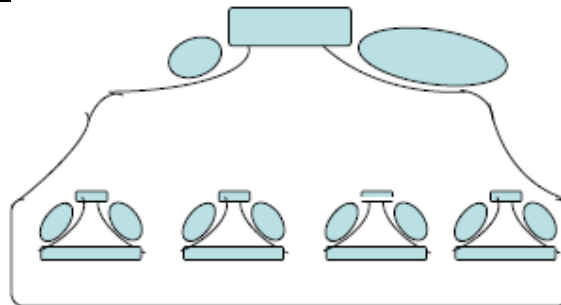


Todos confían en las destrezas y el conocimiento de sus profesionales operativos para funcionar; todos producen productos o servicios estándar.

- Mecanismo coordinador principal: Estandarización de destrezas
- Parte Clave: Núcleo operativo
- Principales parámetros de diseño:
 - o Capacitación
 - o especialización horizontal de tarea
 - o descentralización vertical y horizontal
 - o Poco uso de formalización de comportamiento.
- Factores Situacionales: ambiente complejo y estable, sistema técnico no regulador, no sofisticado; de moda.
- Burocracia profesional: Común en universidades, hospitales, sistemas escolares, etc.

Se necesita mucha capacitación de las personas

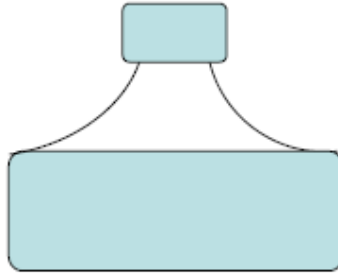
4) Forma divisional



- Mecanismo coordinador principal: Estandarización de productos
- Parte Clave: Línea Media.
- Principales parámetros de diseño:
 - o Sistema de control de desempeño
 - o Descentralización vertical limitada: está circunscripta a los gerentes de la casa central y de las divisiones.
 - o Grupo comercial
 - o Adoctrinamiento en los gerentes de división para que persigan las metas de la organización y no solo de sus divisiones.
- Factores situacionales: Mercados diversificados (especialmente productos y servicios); antigua, grande; necesidades de poder de los gerentes intermedios, de moda.

Las divisiones son atraídas hacia la configuración de Burocracia Mecánica.

5) Adhocracia



La adhocracia surge para que las organizaciones sean capaces de innovación sofisticada.

- Mecanismo coordinador principal: Ajuste Mutuo. La estandarización está prohibida como mecanismo coordinador importante.
- Parte clave de la organización: Staff de apoyo en la Adhocracia Administrativa; Staff de apoyo y núcleo operativo en la Adhocracia Operativa.
- Principales parámetros de diseño:
 - o Dispositivos de Enlace: debido a que el ajuste mutuo es el principal mecanismo de coordinación es necesario utilizarlos.
 - o Estructura Orgánica:
 - o Descentralización Selectiva: Confianza en expertos altamente capacitados, distribuidos a través de la estructura, especialmente en los rangos de staff de apoyo y gerenciales así como en el núcleo operativo.
 - o Especialización horizontal de cargo.
 - o Agrupamiento funcional y de mercado a la vez.
- Factores situacionales: Ambiente complejo, dinámico (a veces dispar); joven (especialmente la Adhocracia Operativa); sistema técnico sofisticado y a menudo automatizado (en la Adhocracia Administrativa); de moda.

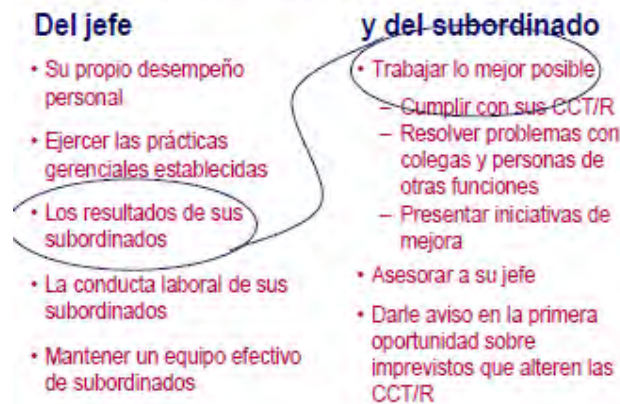
El ajuste mutuo lo hacen los jefes de las secciones.

- *Adhocracia Operativa*: La adhocracia operativa innova y resuelve los problemas directamente en nombre de sus clientes. Un ejemplo puede ser una agencia de publicidad creativa. En un trabajo de proyecto ad-hoc, es difícil diferenciar el planeamiento y diseño de trabajo de su ejecución. Como resultado, la Adhocracia Operativa puede no molestarse siquiera en distinguir sus niveles medios de su núcleo operativo.

- *Adhocracia Administrativa*: La adhocracia administrativa también funciona con grupos de proyecto, pero hacia un fin diferente. Mientras que la Adhocracia Operativa se compromete en proyectos para servir a sus clientes, la Adhocracia Administrativa emprende proyectos para servirse a sí misma. El núcleo operativo es separado del resto de la organización para que el componente administrativo pueda ser estructurado como una Adhocracia.

>>> Responsibilidades de un Jefe y su Subordinado.

Resumen: Responsibilidades



Asignación de tareas: El jefe es *responsable* por especificar los cuatro parámetros (CCT/R):

- Calidad
- Cantidad
- Tiempo
- Recursos

La buena asignación de tareas de jefe a subordinado

>>> La organización requerida: Las organizaciones existen para realizar trabajo productivo. Para hacerlo eficazmente y con satisfacción de la gente que trabaja deben cumplirse varias condiciones, ¿Cuáles son?

1. Una estructura organizacional correctamente diseñada
 2. Personas competentes en todos los niveles de la organización
 3. Un conjunto de procedimientos y prácticas de trabajo que faciliten el flujo del proceso productivo
- La vivencia humana de la buena organización
 - La división vertical del trabajo humano (jerarquías)
 - Principios de buen diseño de estructuras
 - La gestión de la capacidad humana
 - Esquema de estratos organizativos de una JRG
 - Prácticas de liderazgo gerencial

>>> ¿Cuáles son las reflexiones de un empleado en una buena organización? ¿Cómo debe tratarlo su jefe?

- ...me dan trabajo a mi medida (ni demasiado fácil, ni demasiado difícil...)
- ...mi jefe *quiere* y *puede* ayudarme a trabajar lo mejor posible...
- ...resuelve los problemas que me superan...
- ...me evalúa por la calidad de mi trabajo, no por mis resultados...
- ...me pagan equitativamente en relación con los demás...
- ...consideran mis aspiraciones y mi desarrollo futuro...
- ...decide cuánto me pagan dentro de las normas...
- ...no actúa arbitrariamente...

Tareas del jefe:

- Mantener el equipo efectivo.
- Asignar tareas a sus empleados.

- Evaluar el desempeño de sus empleados.
- Decidir la remuneración de sus empleados.
- Vetar la asignación de nuevos empleados.

Entonces... *¡Esta organización y yo vamos para el mismo lado! =D*

>>> Organización Requerida ¿Qué variables hacen a la estratificación natural del trabajo humano? // ¿Qué es el alcance temporal de discreción?

2 variables:

- Alcance-temporal de los puestos
- Reconocimiento intuitivo del jefe real

- Alcance temporal de discreción: Es la tarea más larga que debe realizar el ocupante de un puesto. Se da forma escalonada. Se distinguen: Hasta tres meses, Hasta un año. Hasta dos años, Cinco años, Diez años, Veinte años, Más de veinte años. *Desde el punto de vista del jefe, ¿Cuánto tiempo como máximo puedo tardar en estar seguro de que mi subordinado no trabaja del todo bien?*

Alcance – temporal: ¿Cuánto “pesa” un puesto de trabajo? *El alcance-temporal arroja una medida simple, directa y objetiva del tamaño de un puesto según Elliott Jaques.*

Teoría del Alcance-temporal de la discreción: Correlación positiva fuerte y universal entre: El peso sentido de responsabilidad en un puesto de trabajo y La tarea más larga del puesto.

- Reconocimiento intuitivo del jefe real: A partir del alcance-temporal se genera una estratificación natural del trabajo. El verdadero jefe no coincide necesariamente con el jefe formal. El jefe no debe estar demasiado lejos ni demasiado cerca del empleado.

Descubrimiento de la estratificación natural del trabajo:

Descubrimiento de la estratificación natural del trabajo



>>> Enumere y esquematice las estructuras de empresa que conoce

1. Estructura de línea o militar.
2. Estructura de Taylor.
3. Estructura de línea y staff.
4. Estructura con comités.
5. Estructura por proyectos.
6. Estructura matricial.
7. Organización profesional.

8. Estructura misionera.
9. Organización de equipo.
10. Estructura funcional.
11. Estructura divisional.
12. Estructura multidivisional.
13. Estructura por equipo de productos.
14. Estructura de red.

>>> Desarrollo De La Organización - Enumere los elementos o puntos que debe tener una buena descripción de un puesto en la organización.

- Misión del puesto.
- De quien depende.
- Quienes responden a él.
- Reemplazos.
- Funciones y tareas.
- Responsabilidades.
- Información a brindar.
- Perfil del puesto.

>>> Áreas De La Empresa - Enumere las distintas áreas que componen una empresa industrial. // ¿Cuáles son las áreas de una empresa?

- Investigación y desarrollo.
- Administración del personal.
- Finanzas y control.
- Relaciones Externas
- Comercialización.
- Secretaria y Legales.
- Producción.

>>> Mintzberg. Requisitos de diseño.

- Efectividad: Hacer lo que se debe hacer. Enfoque en el logro de los objetivos.
- Eficiencia: Hacerlo bien. Enfoque en el uso de recursos.
- Calidad: Grado de cumplimiento con las expectativas establecidas.
- Creación de valor: Todas las operaciones que aumentan el valor del producto desde la perspectiva del cliente.

>>> Definir responsabilidad. ¿Se delega o no?

Responsabilidad: Obligación de ejecutar funciones o trabajos. Se delegan las tareas pero no la responsabilidad.

>>> Principio de Pareto.

Es un principio básico de funcionamiento. El mismo establece dos grupos de tareas de proporciones 80-20 tales que el grupo minoritario, formado por un 20% de las tareas, tiene el 80% de importancia y el grupo mayoritario, formado por un 80 % de las tareas, el 20 % restante.

>>> Defina organización Informal. // Elementos y Grupos de la organización informal.

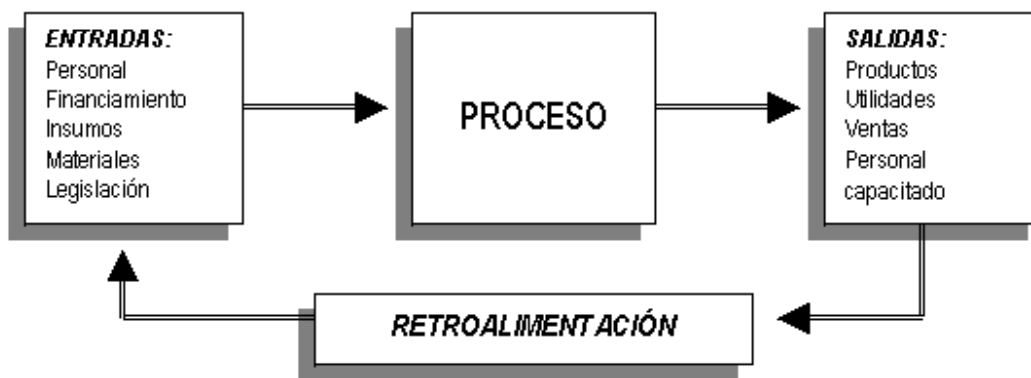
Según Homans, el comportamiento organizacional incluye tres elementos: actividades, interacciones y sentimientos. La descripción del cargo

establece los primeros dos elementos y aunque los sentimientos no se detallan específicamente, se espera que la persona posea ciertos sentimientos acerca del trabajo de la empresa y su propio gerente. Un ejemplo es la lealtad. No puede existir una estructura informal si la estructura no existe. Elementos de la organización informal: Cargo, Rol y Grupos

>>> Describir los componentes de la organización analizando la empresa como un sistema.

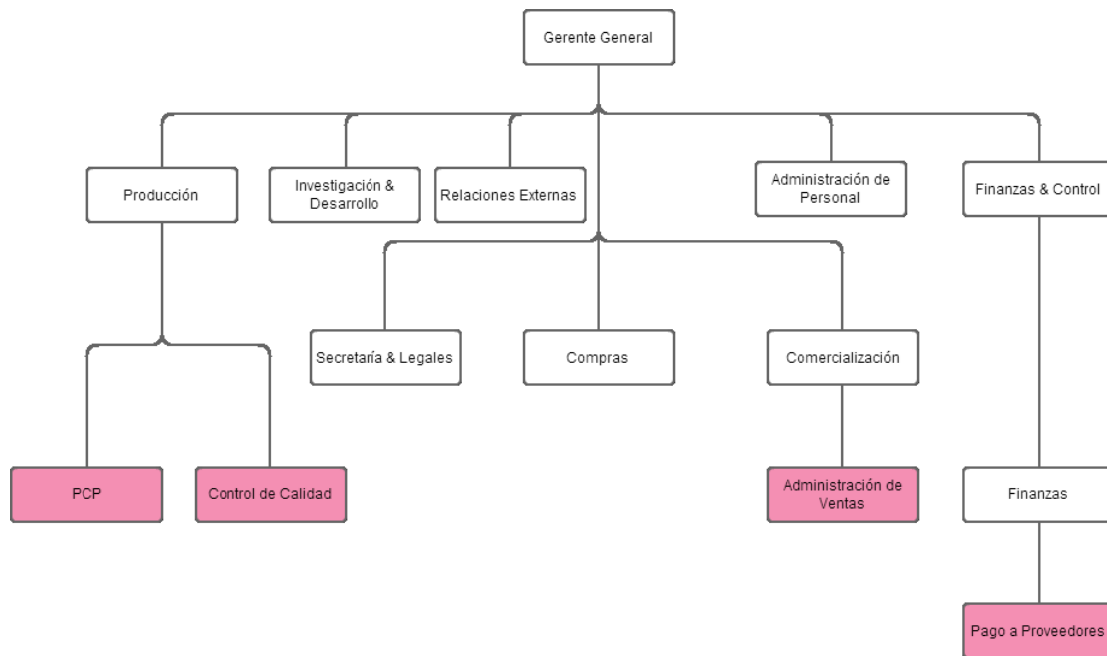
1. Entradas o insumos: abastecen al sistema de lo necesario para cumplir su misión.
2. Procesamiento: es la transformación de los insumos.
3. Salidas o producto: es el resultado del proceso.
4. Retroalimentación: es la respuesta de los sistemas que han recibido como insumo el producto de un sistema previo o la respuesta del medio ambiente.
5. Ambiente: lo que rodea al sistema, organización, afectando todos los elementos anteriores.

Gráficamente, una empresa vista como sistema se representa de la siguiente manera:



<http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-8.htm>

>>> Coloque en un organigrama los siguientes departamentos: PCP / Administración de ventas / Pago a proveedores / Control de calidad



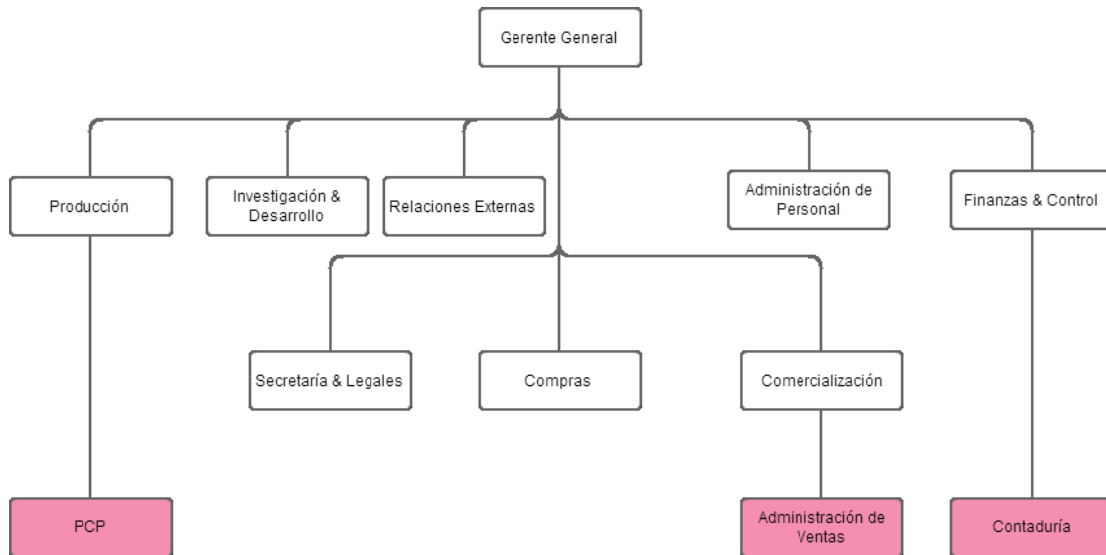
a) Se dedica a la preparación, emisión y supervisión del cumplimiento del calendario para mano de obra, materiales, instalaciones, instrucciones y todos los elementos adicionales necesarios para cumplir las órdenes de producción, de manera que estén todos disponibles cuándo y dónde se necesite. Entre sus tareas están: *Tráfico; Recepción en fábrica; despacho de fábrica; obtención de materiales; calendario de operaciones; obtención de herramientas, plantillas y accesorios; distribución de instrucciones para la producción; curso de producción; informe de ejecución; almacenamiento y control de existencias.*

b) Establecer límites aceptables de variación en los atributos de un producto e informar el estado en que se mantiene el producto dentro de esos límites. Sus tareas son: *desarrollo de métodos de control, control de medidas, inspección y ensayos, reclamaciones de clientes y recuperación de materiales.*

c) Pago a Proveedores, también llamado Cuentas a Pagar, se ocupa de recibir la documentación requerida para realizar un pago, verificar que corresponda y requerir las autorizaciones correspondientes.

d) También llamado Planeamiento de ventas. Se dedica al planeamiento para comercializar los productos convenientes en el lugar, cantidad, tiempo y precio adecuados. Sus tareas son: *Determinación de políticas de venta, presupuesto, políticas de precios, compras, embalaje.*

>>> Ubique los siguientes sectores en lo que usted considera la estructura ideal de una empresa industrial manufacturera: contaduría/ Planeamiento y Control de la producción/ Administración de Ventas. (Dibuje el organigrama e indique).

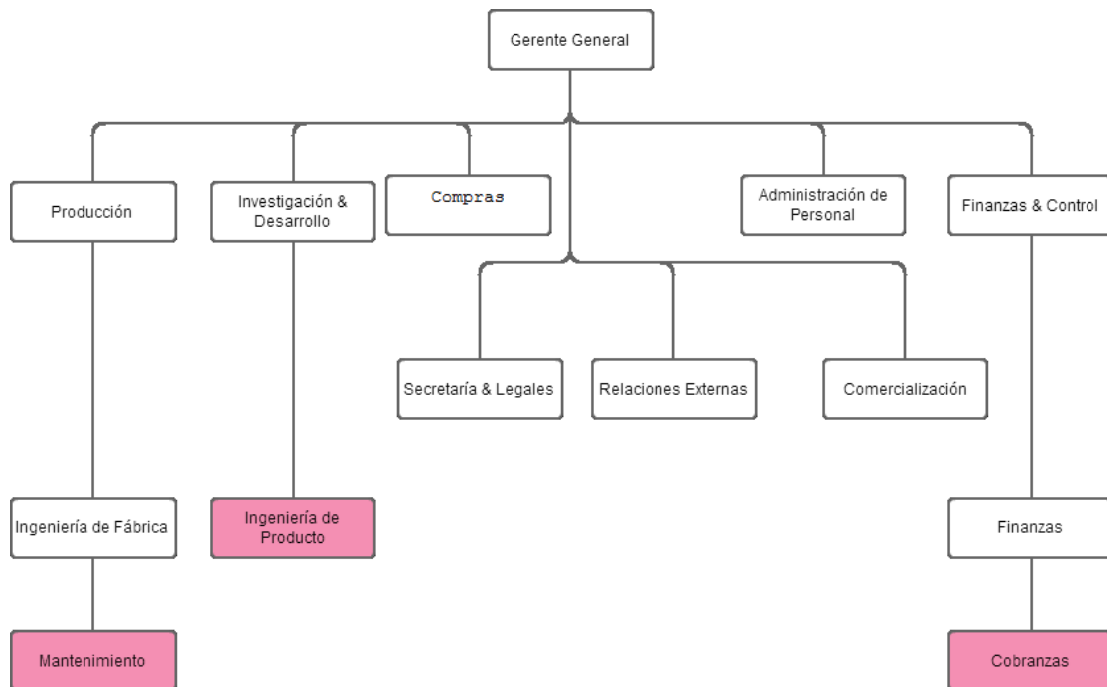


a) Se dedica a la preparación, emisión y supervisión del cumplimiento del calendario para mano de obra, materiales, instalaciones, instrucciones y todos los elementos adicionales necesarios para cumplir las órdenes de producción, de manera que estén todos disponibles cuándo y dónde se necesite. Entre sus tareas están: *Tráfico; Recepción en fábrica; despacho de fábrica; obtención de materiales; calendario de operaciones; obtención de herramientas, plantillas y accesorios; distribución de instrucciones para la producción; curso de producción; informe de ejecución; almacenamiento y control de existencias.*

b) También llamado Planeamiento de ventas. Se dedica al planeamiento para comercializar los productos convenientes en el lugar, cantidad, tiempo y precio adecuados. Sus tareas son: *Determinación de políticas de venta, presupuesto, políticas de precios, compras, embalaje.*

c) O Control. Se dedica al mantenimiento de registros y preparación de informes para cumplir los requisitos legales e impositivos y para medir los resultados de las operaciones de la compañía; proveer servicios contables estructurados para su uso por la dirección de la empresa en la planificación y control del negocio. Sus tareas son: *Contabilidad general, contabilidad de costos, planificación y presupuesto, auditoría interna, sistemas y procedimientos.*

>>> Ubique los siguientes sectores en lo que usted considera la estructura ideal de una empresa industrial manufacturera: Mantenimiento / Cobranzas / Ingeniería de Producto

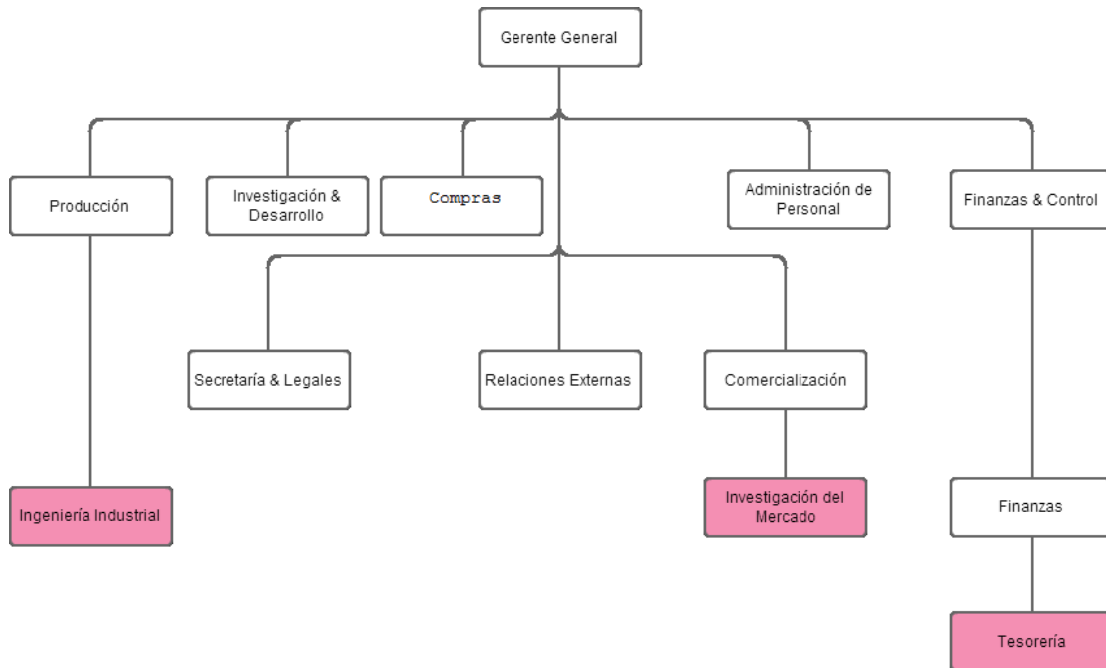


a) Se dedica a la instalación y conservación de los edificios, instalaciones y servicios en condiciones operativas seguras y, ocasionalmente, construcción de edificios y de instalaciones. Entre sus tareas están: *conservación de las instalaciones y servicios, reubicación e instalación de servicios e instalaciones, limpieza de edificios, construcción de edificios e instalaciones menores, redacción de un registro de reparaciones.*

b) Se dedica a la especificación, interpretación y modificación con fines de fabricación y comercialización de la naturaleza, funcionamiento y calidad característica de los productos. Sus tareas son: *diseño de productos, ensayos de ingeniería, seguimiento de la producción, asesoramiento de ventas.*

c) Se dedica al control del riesgo de incobrables y cobranzas de deudas atrasadas. Sus tareas son: *política de créditos, investigación de informes para créditos, cobranzas de deudas atrasadas.*

>>> Ubique los siguientes sectores en lo que usted considera la estructura ideal de un empresa industrial manufacturera Tesorería / Ingeniería Industrial (o de Métodos) / Investigación de Mercado (Dibuje el organigrama e indique dos funciones principales)



a) Se dedica al planeamiento de la utilización de hombres, instalaciones, herramientas, plantillas y accesorios para alcanzar la cantidad y calidad necesaria de producción al mínimo costo. Entre sus tareas están: *estudio de métodos, trazado de fábrica, medición de tareas, manejo de materiales, fabricación y reparación de herramientas.*

b) Se dedica a la reunión, registro y análisis de los hechos relacionados con la transferencia y venta de productos. Sus tareas son: *análisis de mercado y determinación de las características del consumidor.*

c) Se dedica al control del trámite físico de las cobranzas y desembolsos. Sus tareas son: *recepción y entrega de fondos y protección de los mismos.*

>>> Comparando la organización por usted relevada en el trabajo práctico con una organización teórica ideal y realizando un breve diagnóstico de la misma, indicar y justificar los pro y contra que haya detectado.

Ejemplo:

Diferencias:

- Dentro de Comercialización se puede observar dos jefaturas una para Latinoamérica y otra para África, Asia y Europa.
- Podemos observar dos áreas de producción, y de investigación y desarrollo debido a que las tecnologías que utilizan son muy distintas (la recombinante y la de síntesis química).
- La función abastecimiento se encuentra como una subfusión de la gerencia de administración.
- La función de planeamiento y control de producción depende de la gerencia de administración.
- Finalmente encontramos funciones que son propias de la industria farmacéutica como el director técnico y la jefatura de investigación clínica.

>>> ¿Qué es la escuela de las ciencias del comportamiento?

En diferencia con la escuela clásica, el gerente debe emplear las

mejores prácticas en relaciones humanas. Se aplica:

- Aplicación de ciencias del comportamiento en la administración.
- Énfasis en participación y las formas de manejar los conflictos.
- Atención a necesidades y motivaciones de los individuos en el trabajo.
- Manejo del uso de la autoridad.
- Atención en las relaciones informales dentro de un ambiente de trabajo.

>>> ¿En qué consiste la escuela de enfoque de sistemas?

Aquí se observa a la organización como un sistema (conjunto de objetos relacionados entre sí y con su ambiente de tal modo que forman una suma total o totalidad):

- Interacción en los elementos de una organización.
- Las organizaciones existen dentro de sistemas.
- Los sistemas son abiertos.
- Cada sistema que se examine, recibe y descarga algo en los otros sistemas.

>>> ¿Qué es la ingeniería de producto?

ACME: Especificación, interpretación y modificación con fines de fabricación y comercialización, de la naturaleza, funcionamiento y calidad característica de los productos.

Otra: La ingeniería de producto se refiere al proceso de diseño y desarrollo de un equipo, sistema o aparato de forma tal que se obtiene un elemento apto para su comercialización mediante algún proceso de fabricación. Por lo general, comprende actividades relacionadas con optimizar el costo de producción, su facilidad de fabricación, su calidad, funcionalidad, confiabilidad y otras características importantes para el usuario. Se busca obtener un producto con estas características de manera que resulte más atractivo y competitivo en el segmento del mercado que tiene por objetivo. De esta forma, se aumentan las posibilidades de éxito del negocio que posee el fabricante.

La ingeniería de producto incluye el diseño, desarrollo, selección de materiales, y transición desde la etapa de prototipo hasta la fabricación del mismo. El término incluye desarrollar el concepto del producto y el diseño y desarrollo de sus componentes y partes mecánicas, electrónicas y de software, si las tuviera.

>>> Ventajas y desventajas de la estructura funcional

Ventajas:

1. Proporciona el máximo de especialización a los diversos órganos, lo cual permite que cada cargo se concentre exclusivamente en su trabajo o función.
2. La especialización en todos los niveles, permite la mejor supervisión técnica posible, pues cada cargo responde ante "expertos" en su campo de especialización.
3. Desarrolla la comunicación directa sin intermediarios, más rápida y con menos interferencias.

Desventajas:

1. Subordinación múltiple: Cada subordinado responde por sus funciones ante muchos supervisores, cada uno especialista en una determinada

función, y dado que hay funciones que se superponen, existe el peligro de que el subordinado busque la orientación del especialista menos indicado para solucionar un problema.

2. Tendencia a la competencia entre los especialistas: como los diversos cargos son especialistas en determinadas actividades. Tienden a imponer su punto de vista y su enfoque a la organización en los problemas que surgen. Esto conduce a la pérdida de la visión de conjunto de la organización.
3. Tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización: la competencia y la pérdida de la visión de conjunto de la organización, puede llevar a divergencias y a multiplicidad de objetivos que pueden ser opuestos.

>>> Describir manual de funciones, objeto y esquematizar uno para un puesto a su elección. // Definir manual de Funciones y esquematizar uno para un puesto a su elección.

<<Falta Describir manual de funciones >>

Puesto: Asistente de desarrollo comercial

Depende de: El gerente de desarrollo Comercial.

Personal a su cargo: No tiene.

Funciones: Son tres personas. Una encargada de asistencia administrativa de la gerencia; otra encargada de la asistencia de las dos jefaturas de desarrollo y la otra que asiste a la gerencia y a las jefaturas que es la encargada de la difusión institucional.

>>> Definir planificación, cohesión.

<<completar planificación>>

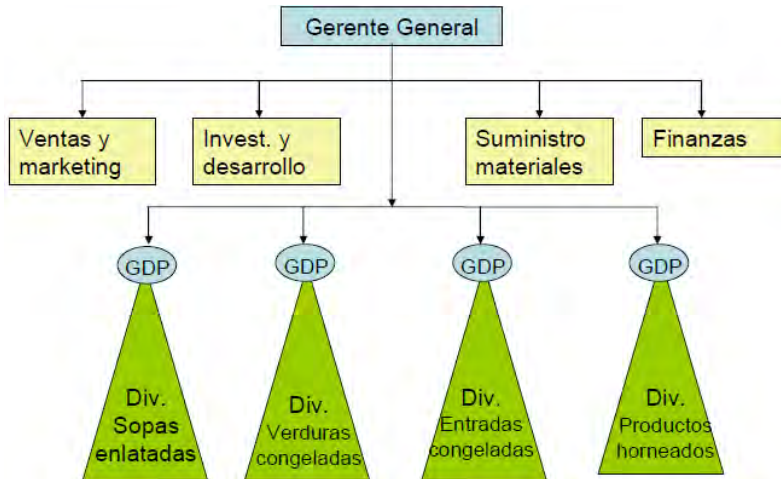
Cohesión: es el grado de atracción que el grupo ejerce sobre cada uno de sus integrantes

<<< Preguntas de Coloquio >>>

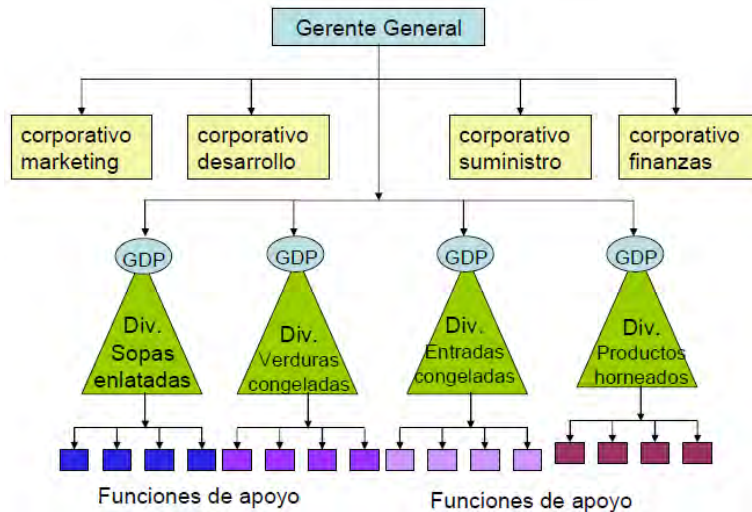
(Esta parte ya quedó en desuso porque ahora se toma multiple choice en el coloquio, pero podría servir a la hora del oral)

>>> Dibujar diagrama Divisional y diagrama Multidivisional. (Clase 10)

Estructura Divisional por productos



Estructura Multidivisional por productos



>>> ¿Cuál es la diferencia entre estructura divisional y Multidivisional? (Clase 10)

Estructura Divisional

La estructura divisional agrupa las funciones según

- Producto o servicio
- Ubicación
- Cliente

Cada división se convierte entonces en una unidad empresarial, es decir, es como una empresa. No obstante, siguen siendo controladas y coordinadas por la dirección general.

Puede ser multidivisional

- Las decisiones son más rápidas
- Mayor desarrollo y motivación del personal

Existen dos opciones: centralizar las funciones de apoyo o contar con funciones de apoyo en cada una de las divisiones.

Estructura divisional por producto

- 2 opciones
 - o Centralizar funciones de apoyo: más eficiente
 - o Crear múltiples funciones de apoyo: más directo
- 3 clases de estructuras
 - o Estructura divisional de producto
 - o Estructura multidivisional
 - o Estructura por equipo de producto

Modelo de organización divisional

- Responde al crecimiento diversificado
- División = unidad empresarial.
- Esta división actúa como una mini-empresa.
- Coordinadas y controladas por dirección general.

Cambio de estructura de la organización

- Cuando hay muchos productos considere estructura divisional
- Si los productos son similares estructura divisional de productos
- Si productos diferentes o muchos mercados cambie a multidivisional

>>> Ventajas y desventajas de la estructura Multidivisional. (Clase 10)

- Ventajas
 - o Mejora la eficacia organizacional
 - o Mayor control
 - o Crecimiento rentable: más fácil de realizar
 - o Mercado laboral interno
- Desventajas
 - o Relación corporación divisiones
 - o Coordinación entre divisiones
 - o Precio de transferencia
 - o Costos burocráticos
 - o Comunicación

>>> ¿Qué entiende por planeamiento estratégico y quién lo ejecuta? ¿Qué entiende por programación y quién la ejecuta? (Clase 12)

[[[Chequear toda esta respuesta]]]

- El planeamiento estratégico define los objetivos, estrategias y políticas de la empresa a largo plazo. Lo ejecuta el directorio.
- La programación define las actividades de ejecución y control para llevar a la práctica los planes operativos a corto y mediano plazo. Son ejecutados por cada área funcional (?).

Jerarquía del Planeamiento

- Planeamiento Estratégico: Objetivos, estrategia, políticas globales, plan de empresa a largo plazo.
 - o Pronostico de negocios: Primero se piensa en un negocio, el negocio se maneja por intuición.
- Planeamiento Operativo: Objetivos y planeas a corto y mediano plazo para áreas funcionales
 - o Mediano plazo
 - Pronostico de artículos
 - Planificación agregada de producción.
 - Programa maestro de producción.
 - Planificación de capacidad (RCP).
 - o Corto plazo
 - Planificación de montaje final (FAS)
 - Planificación de materiales (MRP).
 - Planificación de necesidades de capacidad (CRP).
 - Planificación y control de compras.
- Programación: Actividades de ejecución y control
 - o En base al día a día

Estrategia: Se define en Dirección/Gerencia General.

Planeamiento táctico: Departamentos.

Programación: Nivel Sectorial.

Lanzamiento: Nivel Capataces.

El planeamiento estratégico define los objetivos, estrategias y políticas de la empresa a largo plazo. Lo ejecuta el directorio.

La programación define las actividades de ejecución y control para llevar a la práctica los planes operativos a corto y mediano plazo. Son ejecutados por cada área funcional.

>>> Defina ROL y los distintos conflictos que se pueden producir (Organización Informal). (Clase 8)

Consiste en el esquema global de comportamiento, las interacciones y sentimientos, que se esperan de un individuo. Los conflictos que se pueden producir son:

- Personal-Rol: Existe cuando un subordinado recibe órdenes de un superior que están en pugna con su código personal de ética.
- Interrol (Interés-Rol): Se produce cuando se descuidan los intereses de la empresa por intereses personales o de empresas externas.
- Intermando: Se produce cuando se reciben órdenes contradictorias, o bien cuando son incoherentes. (Dos jefes)

- Intramando: Se produce cuando se emiten órdenes para mejorar la eficiencia, pero no con el objetivo de decretar cesantías. (Órdenes con fines encontrados)

>>> Organización Informal - Defina rol y especifique sus elementos (conceptos). (Clase 8)

- Un rol es el esquema global del comportamiento, las interacciones y los sentimientos que se esperan de un individuo.

Sus elementos son:

- Conjunto de roles: Todas las personas y grupos de personas con las cuales un individuo debe tener interacciones.
- Demandas de rol: expectativas proyectadas por los miembros del conjunto de roles.
- Ambigüedad del rol: grado de claridad con que se comunican las demandas al rol.
- Conflicto de roles: existe si el cumplimiento de las expectativas de un miembro imposibilita el cumplimiento del rol de otro.

>>> Defina el concepto de grupo en la organización informal. Enumere sus características. (Clase 8)

El grupo puede definirse como dos o mas personas interactuantes e interdependientes que poseen la capacidad de comportarse de manera unificada con propósitos y objetivos compartidos. Así como la organización formal establece ciertas unidades oficiales la organización informal desarrolla grupos sociales. El personal tiene diversos tipos de personalidad que traen al ámbito de la empresa. Los grupos informales de trabajo son los que se forman en las organizaciones como resultado de contactos e interacciones personales y los agrupamientos afines de personas.

- Metas del grupo: Deriva necesariamente de los objetivos básicos de la empresa y provee una base para la organización formal
- Cohesión: Grado de atracción que el grupo ejerce en cada uno de sus integrantes, ejemplificada por actitudes tales como lealtad al grupo, sentido de responsabilidad y defensa contra el ataque externo
- Normas: El grupo social tiene normas que dictan los comportamientos que se esperan de los miembros del grupo. Las presiones informales para adherir a las normas son con frecuencia más poderosas en su efecto que las sanciones oficiales.
- Estructura: Dentro del grupo se genera una estructura informal en la cual se pueden distinguir distintos roles: miembros regulares, diferenciados, líderes y aislados.
- Liderazgo: Todo grupo requiere algún foco central. Líder de tarea y líder social que mantiene la cohesión.
- Participantes: El liderazgo participativo o democrático tiende a estimular una mayor participación de sus integrantes de cuanto pueda lograr el autoritario. Los líderes no son los que cumplen los objetivos; ellos solo pueden ayudar a establecer las condiciones que faciliten los aportes constructivos de los participantes.
- Tamaño: Grupos chicos ya que se basan en las relaciones personales.

>>> Enumere las ventajas que trae aparejado el estudio y conocimiento de la estructura informal de la empresa. (Clase 8)

Las ventajas son:

- Facilitar el cumplimiento del trabajo: Los subordinados podrían adaptar voluntariamente la orden a requisitos de la situación real, y también aunque no se emitan órdenes, continúa el funcionamiento de la empresa.
- Aliviar las deficiencias de la estructura formal: La organización formal suele adolecer en su estructura de lagunas que puede llenar la organización informal.
- Extender el alcance efectivo del control: al paso que las personas y los pequeños grupos aprenden a actuar recíprocamente y sus gerentes les permiten hacerlo, el superior debería dedicar menos tiempo a la coordinación y a la integración.
- Proveer un canal de comunicación adicional: La organización informal aporta un canal de comunicación más a la empresa que aporta eficiencia a la organización, si el gerente sabe usarlo.
- Proveer identificación y apoyo emocional: Las relaciones de amistad o al menos de habla con sus compañeros son indispensables en un ambiente laboral satisfactorio.
- Estimular una mejor conducción: Adquirir conciencia de la naturaleza y el impacto de la organización informal con frecuencia conduce a decisiones más acertadas.

>>> Describa los métodos para la representación gráfica de la estructura informal. (Clase 8)

Los métodos de diagramación son tres:

- Diagrama de Contactos: se debe preguntar: ¿Con qué persona se relaciona dentro de la empresa?
- Sociograma: proyecta los sentimientos recíprocos de las personas, se debe preguntar: ¿Con quién le gustaría trabajar? ¿Con quién no le gustaría trabajar? ¿Con quién le resultaría indiferente trabajar?
- Diagrama de Influencias o poder: define los niveles de influencia dentro de la organización.

>>> Defina Status, Poder y Política. // ¿Cuáles son las fuentes de status y cuáles sus símbolos? // Símbolos y fuentes de status // Cuáles son las fuentes de status, símbolos de status y explicar 2 diagramas de las organizaciones informales. (Clase 8)

- Status: Rango o posición social de la persona en el grupo
 - Fuentes del status
 - o Formal: ocupación de cargo o nivel jerárquico
 - o Informal: educación, edad, antigüedad, sexo, competencia, religión. Dependen de sus pares, Características personales, Aprobación social.
 - Símbolos del status: Es una manifestación externa visible de la propia posición social. El tamaño de la oficina y el auto son ejemplos de símbolos. El símbolo lo crea el grupo
 - El status estratifica y puede poner barreras a la comunicación.
 - Es un dispositivo emocional de incentivo.

- Poder: El poder es la capacidad de afectar el comportamiento de otros.
 - Fuentes de poder: Autoridad o legitimidad, recompensa, coerción, destreza técnica o conocimientos, personalidad, control de contingencias
- Políticas: Red de interacción mediante la cual se adquiere, transfiere y ejerce el poder sobre otros:
 - Colega versus colega
 - Superior versus subordinado
 - Sindicato versus dirección
 - Línea versus staff

Cuando existen dependencias importantes no totalmente controladas por la organización formal la coordinación y la colaboración pueden lograrse con la política

>>> ¿Qué características debería tener una empresa manufacturera que den como resultado que la dotación de producción sea igual o menor que de las otras funciones? (Clase 11, 12)

Planificación y control de la producción (PCP).

- Fábricas
 - Producción continua
 - Producción por montaje
- Talleres
 - Producción intermitente.
 - Producción por proyectos.

Producción intermitente

- Este tipo de industria se moviliza en función del pedido del cliente
- La ingeniería también ingresa con el pedido
- El costeo es por lotes

Características

- Gran diversidad de productos
- Dificultades para pronosticar la demanda
- Agrupamiento de maquinas por proceso
- Mano de obra altamente calificada
- Muchas órdenes de producción de pedidos de clientes
- Cada orden se programa como caso particular
- Bajo volumen de producción por tipo de producto

>>> FODA y Visión.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

Análisis de FODA

- Evaluación de:
 - Fortalezas
 - Oportunidades
 - Debilidades
 - Amenazas

Ambiente interno de la empresa (en general controlable)

- Fortalezas
- Debilidades

Micro y macro ambiente externos (en general no controlables)

- Oportunidades
- Amenazas (no son controlables, verlas y esquivarlas)

Lo esencial: Detectar cómo afectan estos elementos a la empresa para:

- Aprovechar las fortalezas y oportunidades
- Convertir o contrarrestar las debilidades y amenazas

Misión

- Objetivo basal
- Razón de ser
- Preguntas básicas en la empresa
 - ¿Cuál es su negocio?
 - ¿A qué se dedica?
 - ¿Para qué se formó?
- Marco de referencia para las actividades

Visión

- Importancia de los valores
- Expresa como la organización quiere verse y ser vista en el futuro
- Incluye:
 - Valores fundamentales de la organización
 - Descripción de cómo le gustaría ser

Ejemplo:

Nuestra misión

- *Fabricar prendas de lana*
- *Brindar a nuestros clientes abrigo*
- *Lograr que nuestros clientes se sientan cómodos, abrigados y a gusto con nuestras prendas.*

Ejemplo de industria textil

Visión (ejemplo)

- *Nuestras prendas serán conocidas tanto en Europa como en América*
- *Nuestra marca será un símbolo de buen gusto y comfort*
- *Nuestros empleados se sentirán orgullosos de pertenecer a esta organización.*
- *Ser una empresa de excelencia internacional en el negocio de los lubricantes, reconocida como la número uno en nuestro medio*

>>> Describa o explique, en menos de 2 renglones, que es FODA y que es la visión de la empresa.

FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar

elementos internos (fortalezas, debilidades) o externos (oportunidades, amenazas) de programas y proyectos.

En síntesis:

- las fortalezas deben utilizarse
- las oportunidades deben aprovecharse
- las debilidades deben eliminarse y
- las amenazas deben sortearse

La visión de la empresa es cómo la empresa quiere verse y ser vista en el futuro. Incluyendo los valores fundamentales de la organización y describiendo cómo le gustaría ser.

>>> Liderazgo - ¿Cuáles son las categorías de las necesidades humanas, según la teoría de Maslow?

- Realización personal.
- De autoestima.
- Reconocimiento social.
- De seguridad.
- Fisiológicas.

>>> Planificación Estratégica - Defina los pasos que realiza una organización para realizar la planificación estratégica. Desde la definición de MISIÓN hasta llegar al PRESUPUESTO.

Lo primero que se hace es definir la MISIÓN de la empresa, Es decir el objetivo base, la razón por la que se formó. Definiendo su negocio y a que se va a dedicar.

De la misión se deducen las POLÍTICAS de la empresa, estas ayudan a los empleados a conocer los lineamientos de la dirección, las líneas de conducta que seguirá la empresa, constituyendo los caminos que conducen al cumplimiento de la misión.

A través de las políticas surgen los OBJETIVOS, estos deben ser medibles y claros, tener un plazo de cumplimiento y producir más valor que costo, además de ser equitativos.

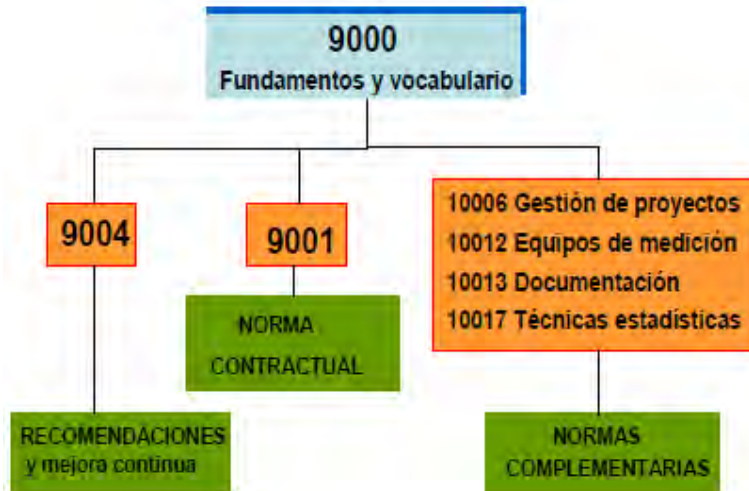
Una vez establecidos los objetivos surgen las ESTRATEGIAS para alcanzarlos. Las estrategias son planes a largo plazo.

Cada estrategia genera un PLAN DE ACCIÓN, que describe la forma en la que se llevará a cabo cada estrategia. Precisos en cantidades y valores, incluyendo tiempos de ejecución.

Con el armado de todos los planes de acción, se genera el presupuesto de la empresa. Definiendo el compromiso operacional, materializado y expresado casi exclusivamente en números.

>>> Calidad. Norma ISO 9000. ¿Qué estructura tiene y que plantea?

Estructura normas ISO serie 9000



ISO 9000 es un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación, como los métodos de auditoría. El ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera, sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. Existen más de 20 elementos en los estándares de este ISO que se relacionan con la manera en que los sistemas operan.

La norma plantea (?): responsabilidad de la dirección, gestión de los recursos, realización del producto.

>>> Describir las características de la producción por montaje. ¿Qué es un monomontaje? ¿Cuáles son los pasos para su programación?

Fábricas

- Por montaje
- Continua
 - Ultracontinuas
 - Continua por lotes:

Producción por montaje

- Producciones de muchas materias primas y subconjuntos que se unen en un producto único. Ejemplo: televisores, lavarropas.

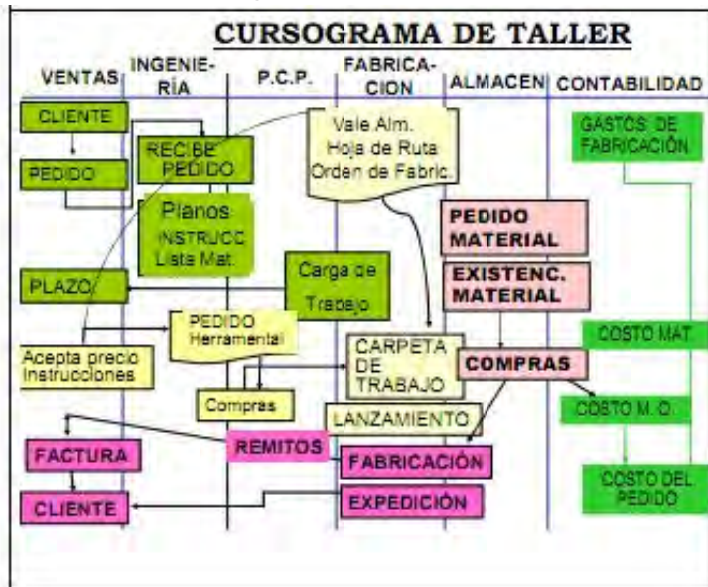
Sistemas de programación por montaje

- Manual, mental. Para pequeñas empresas, es el más barato de todos.
- MRP: Planificación de los requerimientos de materiales. Programan los

pedidos a los proveedores en función de la producción programada.

- JAT: Justo a Tiempo. Permite reducir los costos ya que no almacena stocks innecesarios. Se produce bajo pedidos reales y no bajo suposiciones. También reduce los tiempos de entrega ya que el personal está capacitado para trabajar rápidamente. Manufactura esbelta
- TOC: Teoría de Restricciones: Se estudian los cuellos de botella. Manufactura sincronizada

>>> **Graficar cursograma de taller.**



>>> **Concepto de logística y quién lo practicaba en 1960. // Explicar la importancia de la función logística en las organizaciones modernas. Explicar quién la realizaba hace 20 años. // Logística y quien lo hacía en el pasado. // Defina concepto actual de logística. Indique claramente los conceptos y elementos involucrados. Exponga el alcance de la logística.**

>>> **¿Cómo se calcula un plan de producción a partir de un plan comercial?**

>>> **Definir estándar de trabajo y estándar de ingeniería**

>>> **Enumere y describa los pasos para realizar un estudio de mercado**

>>> **Enumere y explique los conflictos de rol. // Los conflictos de rol. // Concepto de rol y dar las posibles problemáticas.**

>>> **Grafique organigrama y explique el sector de RRHH.**

>>> **Explicar las principales características de las escuelas de**

pensamiento de Fayol, Taylor y Mayo. // Explique algunos de los conceptos principales de las teorías de Elton Mayo y Simon. // Cuáles son los principios de que definió Elton Mayo // Los principios de Mayo // Diferencias entre ideas de Taylor y Mayo. // Explique las principales ideas de Taylor, Mayo y de un tercer pensador moderno (a elección) // Teoría de Taylor // Pensamientos de Fayol

>>> Indique y Explique las actividades básicas de una empresa manufacturera. // Explique las operaciones básicas de una empresa manufacturera.

>>> ¿Qué características debería tener una empresa manufacturera que den como resultado que la dotación de producción sea igual o menor que de las otras funciones?

>>> Desarrolle un diagrama básico con las actividades básicas de una empresa manufacturera de automóviles y explique las áreas.

>>> Indique y explique en forma breve cuáles son las características de las subfunciones del área de Ventas de una empresa manufacturera con ventas en el país y en el exterior.

>>> Explique los pasos para la incorporación de personal de diferentes jerarquías (un obrero y un gerente) y cuáles son los pasos que deben seguir sus supervisores. // Qué pasos se siguen para la toma de personal para un obrero y un jefe. // Cuáles son los pasos a seguir para incorporar personal. // ¿Cómo considera que debe actuarse al incorporar personal a una empresa?

>>> Cuáles son las formas de remuneración del personal que conoce según su nivel jerárquico o la forma en que desarrolla su actividad. // Qué métodos de evaluación de personal con relación de dependencia conoce. Qué características se deben considerar para tener en cuenta su posible ascenso.

>>> Defina Eficacia, Eficiencia, Productividad, Producción y Producto.

>>> Definir el área de RRHH y describir cada una de sus partes.

>>> ¿Qué función y de qué área de actividad se ejerce el control?. Ubicarla en un organigrama y explicar. // Qué áreas se encargan de realizar funciones de control. Ubíquelas dentro de un organigrama ideal. // En el organigrama de una empresa industrial indique cuáles son las funciones que realizan control (el organigrama debe ser de 4 niveles)

>>> Explicar las subfunciones del area de Area de Administracion y Finanzas.

>>> Qué tipos de remuneración conoce?. Explicar cada uno.

>>> Indique y explique en forma breve cuales son y que características tienen las subfunciones del area administrativa y financiera de una empresa productora de CD. // Indique y explique brevemente cuales son las características y funciones del Área Administrativa y Finanzas de una empresa productiva de Cd's ? (Contra Stock/ ó a pedido?).

>>> De las escuelas de pensamiento directivo explique los principales características de las representadas por 3 pensadores modernos.

>>> Dibuje y explique 3 diagramas usados en la orgnizacion formal, en el sector de produccion.

>>> Un tema libre: estudio de mercado.

>>> Funciones del área ventas

>>> Funciones del área recursos humanos

>>> Definir: politica, objetivo, estrategias, plan de acción y presupuesto.

>>> ¿Qué es la escuela de las ciencias del comportamiento?

>>> ¿En la empresa del TP cuál es la estructura? ¿Cómo resolvería los problemas estructurales?

>>> Dibujar el organigrama de tu empresa y escribir 2 funciones de cada sector.

>>> Diferencia de programación y planificación y a quién pertenece cada una.

>>> Compras: que es el lote económico

>>> Ventajas y desventajas de la estructura matricial

>>> Indices de trabajo (dar las ecuaciones)

>>> Diagrama ABC de compras

>>> Como hace una organizacion para aumentar el control cuando crece

>>> Problemas de la organización funcional cuando crecen en tamaño.

>>> Tareas más importantes de un gerente de sección o líder pyme.

>>> Cuantas ingenierías hay en una empresa según Planificación de la manufactura. Funciones de Ingeniería de Productos.

>>> ¿Qué es delegación de autoridad? ¿Que tipos hay?

>>> ¿Qué es la productividad? (no se conformo solamente con la formulita)

>>> ¿Qué son los costos? (no se conformo con la definicion de las diapositivas). ¿Qué tipos de costos hay?

>>> Hablar de la estructura matricial. ¿Como se organiza? ¿Que pasa si no hay proyectos?

>>> Relacion de personal administrativo vs trabajadores operarios. (Le dije 1 en 10 y le gusto. Me dijo que 1 en 7 o 1 en 8 tmb esta bien.)

>>> Decirle en que tipo de empresa podria haber mas personal administrativo que operarios. (Le dije en una empresa que fabrica ropa y me dijo que estaba bien)

>>> Herramientas de la Organización: Enumerar las funciones del Desarrollo de la Organización.

>>> Organizaciones de Mayor Tamaño: ¿Qué cambiaría de una organización a medida que ésta va creciendo de tamaño para poder seguir manteniendo un buen control de sus unidades? (algo así decía, tiene que ver con el cambio de estructura de funcional a divisional, divisional por producto, mercado, cliente, geográfico, y de eso a multidivisional. También le puse cambios en mecanismos de coordinación).

>>> Defina responsibilidad y expliquen cuál es la diferencia con responsabilidad. (Diferencia: Responsibilidad --> propiedad de PUESTOS DE TRABAJO, Responsabilidad --> atributo asignado a PERSONAS)

>>> Explique qué es y qué dice la escuela de enfoque en contingencias.

>>> Mintzberg: Según Mintzberg, ¿Cuáles son los factores que hacen aumentar y cuáles los que hacen disminuir la cantidad de personas que deben informar a un gerente? (La respuesta está en la diapositiva de Dimensión de la Unidad, en el parámetro de diseño de la superestructura, Clase Nro 10).

<<< NOTAS SOBRE EL MULTIPLE CHOICE >>>

- 15 preguntas, varios ítems cada una (en general 4), aunque últimamente están variando entre choice y algunas preguntas (dos o tres)
- Según Reyes: Puede haber más de una respuesta correcta, o ninguna.
- Las que están mal, restan
- *Especulación: Podría haber preguntas que respondidas parcialmente bien sume medio punto (tomarlo con pinzas).*

Cada choice puede tener varias respuestas correctas, para que te sume tenes que poner TODAS bien y no agregar demas. En caso de que tengas todas bien pero pongas de mas no suma (ni resta), si dejas sin responder tampoco te restan, a tener en cuenta eso!

En cambio si tenes mas errores que aciertos en el choice te bajan un punto. Si sacás 8 o mas, aprobas directamente sin oral.

Un par de aclaraciones, el sistema no se todavía como funciona, si las que no contestas te restan o no; después, tengan en cuenta que las respuestas no están exactamente redactadas como acá, así que piensen lo que van a marcar. Otra cosa, ellos quieren tomar oral así que el examen esta armado para que lo hagan. Buena suerte.

Choice del 10/JUL/2013:

Voy a enumerar las preguntas que me acuerdo:

1) los mecanismos coordinadores en qué afectan a la organización: (elija la correcta)

- ayuda a corregir errores en el organigrama
- ayuda a la comunicación
- a coordinar con el ambiente externo
- no afectan a la organización porque no actúa en ella.

2) Hay varios tipos de delegación de autoridad (indique los correctos)

- definitiva
- parcial
- participativa
- colectiva
- permanente

Correctas: Parcial / Colectiva / Permanente

3) Elementos del diseño organizativo (indique los correctos)

- procesos
- estructura
- ambiente externo
- tecnología
- <algo>

Correctas: Ambiente externo / Tecnología / Estructura

4) Los sistemas de control pueden ser (indique los correctos)

- Directo
- Por excepción
- Por objetivos
- Por presupuesto
- <algo>

Correctas: Directo / Por excepción / Por objetivos / Por presupuesto

5) La ley de Pareto es únicamente un principio de dirección

- verdadero
- Falso
- depende

6) Los factores que afectan al diseño estructural son (indique los correctos)

- diferenciación vertical
- diferenciación horizontal
- ambiente externo
- estructura
- tecnología

Correctas: Ambiente externo / Tecnología / Los integrantes humanos

Choice del 24/JUL/2013:

En cuanto a los puntos, fueron estas (respuestas correctas que me acuerdo):

1) Elementos de grupos de las relaciones informales (norma, estructura)

Correctas: Metas del grupo, cohesión, normas, estructura, liderazgo, participantes, tamaño.

2) Orígenes de relaciones informales (amistad o antagonismo, periodos de descanso)

Correctas: Por amistad o por antagonismo / Por relaciones de trabajo o sociales entre puestos formales / Por intereses comunes / La rotación de personal que altera esta organización / La interacción en periodos de descanso

3) Descentralización horizontal de Mintzberg (el poder cae en individuo de línea, de staff)

Correctas: El poder recae en un individuo de línea / El poder a los analistas de tecnoestructura / El poder a los expertos (profesionales).

4) Cuáles eran los puntos principales de Mintzberg? (dividir trabajo y coordinar, organizar por unidades)

Correctas: La división del trabajo en distintas tareas, y el logro de la coordinación entre estas tareas.

5) Estratificación del trabajo humano (reconocimiento intuitivo del jefe real)

Correctas: Alcance-temporal de los puestos / Reconocimiento intuitivo del jefe real

6) Ventajas de la forma multidivisional (mercado laboral interno)

Correctas: Mejora la eficacia organizacional / Mayor control / Crecimiento rentable / Mercado laboral interno

7) Diseño de producto (diseño técnico, planos)

Correctas: Diseño técnico / Documentos: planos instrucciones, estándares

8) Cuáles de estas secuencias de escuelas estan ordenadas cronologicamente?

Orden correcto: 1) Clásica (Taylor-Fayol). / 2) Estructuralista - la burocracia (Weber). / 3) De la ciencias del comportamiento. / 4) Cuantitativa. / 5) De enfoque en sistemas. / 6) De enfoque en contingencias.

9) Tipos de delegación de autoridad (permanente, colectiva)

Correctas: Permanente / Parcial / Colectiva

10) como puede ser el ambiente externo? (simple-complejo, rico-pobre)

Correctas: Simple-Complejo / Rico-Pobre / Estable-Inestable

Choice del 31/JUL/2013:

1) Estructura misionera:

Correctas: Tienen base en la socialización y la ideología./ Cultura organizacional es el conjunto de filosofía, valores, creencias, ideologías, actitudes, motivaciones y deseos. / Poca diferencia jerárquica. / Tareas con mucha libertad. / Poca formalización y alto adoctrinamiento.

2) Que escuela propone planificar, organizar, coordinar, dirigir, etc: era la Escuela de Administración Industrial y General.

3) Cómo se lograba bajar la cantidad de personas (dimensión de unidad) según mintzberg: Son varios items que estan en la diapo de la clase 10.

Correctas: Estrecha supervisión directa / Necesidad de ajuste mutuo entre tareas complejas / Si el gerente tiene tareas no de supervisión que realizar / Necesidad de los miembros de acceso al gerente / Cuanta más confianza en ajuste mutuo menor la unidad de trabajo

4) Reflexiones de un empleado en una buena organización:

Correctas: ...me dan trabajo a mi medida (ni demasiado fácil, ni demasiado difícil...) / ...mi jefe quiere y puede ayudarme a trabajar lo mejor posible... / ...resuelve los problemas que me superan... / ...me evalúa por la calidad de mi trabajo, no por mis resultados... / ...me pagan equitativamente en relación con los demás... / ...consideran mis aspiraciones y mi desarrollo futuro... / ...decide cuánto me pagan dentro de las normas... / ...no actúa arbitrariamente...

5) Elementos de la organización informal. Grupos.

Correctas: Metas del grupo, cohesión, normas, estructura, liderazgo, participantes, tamaño.

6) Ingeniería de producto. No me acuerdo bien que había que poner

7) Que era la estandarización de métodos (procesos).

Correctas: Procesos estandarizados con contenidos especificados o programados.

Choice del 18/DIC/2013:

Eran 15 en total pero las restantes no las recuerdo / no las anoté:

1) Cuáles de estos son criterios básicos de agrupamiento:

- + Interdependencia de corriente de trabajo
- + Interdependencia de proceso
- + etc.

Correctas: Interdependencia de la corriente de trabajo / Interdependencia de proceso / Interdependencias de escala / Interdependencias sociales

2) La formalización del comportamiento, sirve para uniformizar y controlar los resultados del trabajo (o algo así). Verdadero o falso.

Correctas: Verdadero. (Sirve para reducir su variabilidad, esencialmente para predecirlo y controlarlo. Un primordial motivo para hacerlo es para

coordinar actividades)

3) ¿La ley de Pareto es únicamente un principio de dirección? Verdadero o falso.

Correcta: Falso. (Ya que no solo se usa para la dirección)

4) Marcar la correcta- los mecanismos coordinadores en qué afectan a la organización:

+ Corrigen el organigrama

+ Ayuda a la comunicación

+ etc

5) Marcar cuales de estas actividades corresponden a ingeniería del producto (son esos cuadros de planificaciones de la manufactura 1, 2 y 3)

Correctas: Diseño del producto / Control de calidad / planos / lista de materiales / especificaciones técnicas / Análisis de valor / prototipos / control de calidad / ensayos

6) Cuales de estos son componentes del diseño organizativo

+ Ambiente externo

+ Estructura

+ Diseño

+ etc

Correctas: Ambiente externo / Tecnología / Estructura

7)Cuál era el defecto de la estructura Tayloriana

+ Problemas con la comunicación

+ Falta de unidad de mando

+ etc.

Correctas: Pérdida de la unidad de mando / Solapamiento de autoridad / Competencia entre los especialistas / Aumento en los costos fijos / Menor atención global de la empresa

8) Los sistemas de control pueden ser

+ Por objetivo

+ Por presupuesto

+ etc.

Correctas: Control directo / Control por excepción / Control por objetivos / Control por presupuesto

9) Factores que afectan al diseño estructural

+Ambiente externo

+ etc.

Correctas: Ambiente externo / Tecnología / Los integrantes humanos

10) Cuál de estas son características de la estructura orgánica

+ Descentralización

+ Estandarización vertical

+ Especialización conjunta

+ etc

Correctas: Especialización conjunta / Integración compleja /

Descentralización / Ajuste mutuo

11) Cuales de estas opciones son necesidades humanas de la pirámide de Maslow:

+ Seguridad

+ etc

Correctas: De realización Personal / De autoestima / De Reconocimiento social / De seguridad / Fisiológicas

12) Una pregunta era si autoridad y responsabilidad son lo mismo o no.

Correctas: autoridad y responsabilidad NO son lo mismo

El examen oral me lo tomó veer. Me hizo dibujar el grafiquito de la organización en cinco de Mintzberg y decir como cada parte estaba relacionada con un tipo de organización (por ej- la cumbre estratégica es la parte fundamental de la estructura simple, la tecnoestructura de la burocracia mecánica, etc.) y me fue haciendo preguntas mientras le explicaba.

Choice del 12/FEB/2014:

1) Hay varios tipos de delegación de autoridad (indique los correctos)

Correctas: Parcial / Colectiva / Permanente

2) Elementos del diseño organizativo (indique los correctos)

Correctas: Ambiente externo / Tecnología / Estructura

3) Factores que afectan al diseño estructural

Correctas: Ambiente externo / Tecnología / Los integrantes humanos

4) Organización planificada (Herramientas de la dirección)

Correctas: Organigramas / Manual de Funciones / Manual de Normas / Manual de procedimientos

5) Escuela de la ciencia del comportamiento

Correctas: Énfasis en participación y las formas de manejar los conflictos / Atención a necesidades y motivaciones de los individuos en el trabajo / Manejo del uso de la autoridad / Atención en las relaciones informales dentro de un ambiente de trabajo

6) Finanzas y Control. Tareas (ACME)

Correctas: (Diapo 3, pág 2 y 3)

7) Producción. Diseño de producto (ACME)

Correctas: Diseño técnico / Documentos: planos instrucciones, estándares

8) Comercialización (ACME). Actividades

Correctas: Investigación de mercado / Publicidad / Promoción de ventas / Planeamiento de ventas / Operaciones de ventas / Distribución física

9) Estratificación del trabajo humano

Correctas: Alcance-temporal de los puestos / Reconocimiento intuitivo del jefe real

10) ¿Cuál es la responsabilidad primordial del jefe?

Correctas: Los resultados de sus subordinados

11) Cuáles son las necesidades humanas de la pirámide de Maslow:

Correctas: De realización Personal / De autoestima / De Reconocimiento social / De seguridad / Fisiológicas

12)Cuál era el defecto de la estructura Tayloriana

Correctas: Pérdida de la unidad de mando / Solapamiento de autoridad / Competencia entre los especialistas / Aumento en los costos fijos / Menor atención global de la empresa

13) ¿Cómo puede ser el ambiente externo?

Correctas: Simple-Complejo / Rico-Pobre / Estable-Inestable

14) Ventajas de la forma multidivisional

Correctas: Mejora la eficacia organizacional / Mayor control / Crecimiento rentable / Mercado laboral interno

15) (no la recuerdo, seguramente de la primer parte de la materia)

Choice del 19/FEB/2014:

1) Hay varios tipos de delegación de autoridad (indique los correctos)

Correctas: Parcial / Colectiva / Permanente

2) Elementos del diseño organizativo (indique los correctos)

Correctas: Ambiente externo / Tecnología / Estructura

3) Factores que afectan al diseño estructural

Correctas: Ambiente externo / Tecnología / Los integrantes humanos

4) Indicar cuáles son tipos de estructuras de organizaciones

Correctas: Divisional/Funcional/Multidivisional/Por equipo de productos

5) Filósofos de la teoría del liderazgo

Correctas: Peter Drucker/Gary Hamel/Kevin Kelly/Michael Porter

6) Actividades de Control de Calidad

Correctas: Desarrollo de métodos de control/Inspección y ensayos/Reclamaciones de clientes/Recuperación de materiales/Control de medidas

7) Que era la estandarización de métodos (procesos).

Correctas: Procesos estandarizados con contenidos especificados o programados.

8) Que escuela propone planificar, organizar, coordinar, dirigir, etc: era la Escuela de Administración Industrial y General.

9) Estructura misionera:

Correctas: Tienen base en la socialización y la ideología./ Cultura organizacional es el conjunto de filosofía, valores, creencias, ideologías, actitudes, motivaciones y deseos. / Poca diferencia jerárquica. / Tareas con mucha libertad. / Poca formalización y alto adoctrinamiento.

10) ¿Qué es el alcance temporal de una tarea?/*Si decía tarea, supongo que querían decir tarea*/

Correctas: La tarea más larga del puesto

11) Desventajas de la estructura multidivisional:

Correctas: Relación corporación divisiones/Coordinación entre divisiones/Precio de transferencia/Costo burocráticos/Comunicación

12) Cómo se siente una persona si su potencial es menor que el nivel de trabajo de su puesto

Correctas: Ansiedad/Estrés/Rigidez/Defensividad

13) Características de los objetivos:

Correctas: Ser medibles y claros/Tener plazo de cumplimiento/Ser óptimos para los resultados globales/Producir más valor que costo/Estar

alineados con las políticas y conducir a su cumplimiento/Ser alcanzables
con esfuerzo razonable/Ser equitativos

Las últimas dos no las recuerdo.

Choice del 26/FEB/2014:

Eran 2 preguntas y 10 MC (en si eran 9, habían 2 repetidas)

PREGUNTAS:

- a) Sobre Estructuras Mecanizadas y Orgánicas
- b) Responsibilidades de un jefe y su subordinado

MULTIPLES CHOICES:

- a) Disminución de la Dimensión de la unidad (Segun Minzbeht)
- b) Quienes trabajaron en la teoria de liderazgo
- c) Finanzas y Control (ACME)
- d) Era sobre la pirámide de Fisiología, autoestima personal, seguridad, etc (esta a lo último de las diapositivas)
- e) Organización requerida, sobre el reconocimiento intuitivo del jefe real
- f) Ventajas de Estructura multidivisional
- g) Estandarización de procesos
- h) Investigación de Mercado (ACME)
- i) repetida con la c)
- j) escuela del comportamiento

<<< NOTAS SOBRE EL ORAL >>>

Después de esto tenías que esperar a que te llamen a dar el oral. No se confíen hubo 1 o 2 personas que reprobaron por el oral (aunque desconozco que tan bien habrían hecho el escrito). Por mi parte, me saqué 6 en el final escrito, me tomó Reyes (fui a la última persona que llamaron para dar el oral, una lecheeeeeeeeeee increíble, era un garrón esperar eso). Me hizo 2 preguntas, una, que le explique todas las configuraciones de estructuras según Mintzberg y cuál es su mecanismo de coordinación preponderante (estructura simple -> supervisión directa, adhocracia -> ajuste mutuo, etc, etc, etc).

La otra, que le explique qué es el diagrama ABC. Es el que hace referencia al principio de Pareto. Me preguntó también cómo se forma dicho diagrama (hay que hacer un cuadro comparativo entre los insumos y su valor, ver cuáles son los insumos más caros --> más importantes, y la demanda de cada uno, etc. Algo así). Así cortito y al pie el oral, tenía un 8 en la cursada y 6 en el final escrito, y me cerró con el 6.

1. Barmack: Barmack apunta a que el alumno demuestre la comprensión de la parte práctica de la materia. Las preguntas siempre son:

+ **Productividad:** Dar definición, y fórmula, explicando que es cuanto puedo adquirir de un producto dada una materia prima (productividad de materia prima), es decir por ejemplo: 5kg de tela producen 10 remeras (WTF), mi productividad es de $10 / 5 = 2$ (Productividad = Producto obtenido / factor consumido)

+ **Costos:** Explicar la definición, decir que existen costos directos (dados por mano de obra y materia prima) y costos indirectos (dado por costo de mantención/deposito, comercialización, administración, etc.). Va a preguntar que pasa con ese costo directo que y con que esta relacionado. La clave es decir que se relaciona directamente con la producción y mas aún con las unidades que se fabriquen (Si producis 100 tenes mas costo directo que si fabricas 10, porque tenes mas materia prima y mas horas hombre empleadas) es obvio pero es lo que hay que decir.

+ **Ley de Pareto:** Describir el diagrama ABC (Permite realizar un seguimiento del inventario en deposito), primero atención a los items A, luego a los B y los C se pueden descartar. Lo mas importante que pregunta es los porcentajes en la curva (quizas haya que dibujarla), lo importante: la A se ubica al 80% del valor y al 20% de las unidades el B puede ubicarse al 50 de unidades (eso es mas o menos, lo importante es el A y la regla 80/20)

+ **Diagrama de Knoppel:** Simplemente explicar el grafico, costos fijo + costo variable = costo total y el punto de intersección de la recta de ingresos con la de costo total define el punto de cobertura. A la izquierda

de eso estamos en “perdida” y a la derecha son “ganancias”. También la pendiente de la recta de ingresos nos da una idea de en cuanto tiempo tenemos el retorno de la inversión (ROI) y etc etc.

2. Frutos: No te toma nada del parcial y pregunta variado. Hace preguntas directas y no te ayuda.

3. Vever: Pregunta lo que te equivocaste en el parcial, y si esta todo bien quizás te vuelve a preguntar algo de ahí. En general toma cosas rápidas y variadas, para ella la instancia oral no tiene sentido (palabras de ella) así que en general si sabes es rápido, no te pasea. Te ayuda, creo que si te fue mas o menos bien quiere que le digas dos o tres cosas y listo.

4. Reyes / Zamarano: No tengo información, según lo que nos dijo nuestro JTP si te toma Reyes es porque te fue mal en el escrito, sino no (salvo que a todos les haya ido bien y no te quede otra) pero esa es la ley confirmada dentro de la cátedra. Reyes te puedo preguntar si quieres hablar de algo en particular, así que si tenes una parte afilada puedes zafar con eso.

Oral tomado por Reyes 31/JUL/2013:

- 1) escuela de enfoque en contingencias
- 2) Mintzberg: tamaño de unidades, que cosas hacen que el tamaño suba y baje.
- 3) estructura orgánica y mecanizada
- 4) Creación de métodos de trabajo
- 5) Proceso de ingeniería de producto (diseño técnico, seguimiento de producción etc)
- 6) Documentos de cambio y las especificaciones etc
- 7) Alcance temporal y reconocimiento intuitivo del jefe real

Preguntas de Vever 19/FEB/2014:

- 1) Diferencia entre plan (estrategia) y programa (plan de acción). Ejemplo.
- 2) Diferencia entre línea y staff. Ejemplos de staff
- 3) Funciones de producción.