

## 1.- DATOS DE LA ASIGNATURA

Nombre de la asignatura:	<b>Procesos Estructurales</b>
Carrera:	<b>Licenciatura en Administración</b>
Clave de la asignatura:	<b>LAD-1031</b>
SATCA <sup>1</sup>	<b>2-3-5</b>

## 2.- PRESENTACIÓN

### **Caracterización de la asignatura.**

Esta asignatura aporta al perfil profesional del Licenciado en administración, las herramientas básicas para el diseño de estructuras organizacionales, bajo un enfoque sistémico que le permita responder a los cambios del entorno.

### **Intención didáctica.**

Esta asignatura presenta un esquema general de los procesos estructurales, el análisis y uso de las distintas técnicas organizacionales que se pueden aplicar en la administración de un sistema, así como la implantación de nuevos diseños organizacionales y la comprensión de la importancia de la cultura organizacional en los procesos estructurales que le permitan la empresa afrontar con éxito, cualquier contingencia.

La primera unidad responde a las preguntas ¿qué es el diseño organizacional y cuál es su importancia para la empresa? A su vez, se define la importancia del enfoque sistémico en la organización, se recalca el por qué se debe considerar a las organizaciones como sistemas abiertos y el valor actual de la teoría del caos. Se determinan las dimensiones del diseño de la organización, los niveles de diseño y, la influencia del ambiente externo para generar una nueva estructura organizacional.

En la unidad dos se estudian el proceso para el diseño organizacional, el impacto de la tecnología y la identificación del tipo de empresas a las que se les pretende crear, mejorar o adaptar su esquema organizacional. El diseño de una estructura organizacional requiere identificar el “aquí” y el “ahora” de una organización, por lo que en esta unidad también se responde la pregunta ¿de qué manera puedo

---

<sup>1</sup> Sistema de asignación y transferencia de créditos académicos

conocer la eficiencia y eficacia organizacional de la estructura, de la cultura, del clima y de los procesos organizacionales actuales? Para lo cual se estudian los modelos de diagnóstico organizacional y así obtener información sobre la operatividad, efectividad y eficiencia de las estructuras.

La tercera unidad, aborda el análisis de la evolución y revolución en la organización interna de una empresa, así como las técnicas de organización con que actualmente cuentan; los métodos para la elaboración de los manuales administrativos y del catálogo de descripciones y perfiles de puestos, así como su estructuración.

La cuarta unidad, aborda el análisis de las técnicas para el diseño de procedimientos como son el uso apropiado de la simbología para el diseño de distintos tipos de diagramas y, en lo particular, el uso de los mapas de procesos para identificar claramente la variedad de procedimientos que serán redactados y diagramados al momento de hacer el manual de procedimientos.

En la quinta unidad se analizan nuevas técnicas que actualmente se aplican para estructurar o reestructurar un nuevo esquema organizacional.

En la unidad número seis el estudiante adquiere las bases para identificar claramente la diferencia entre clima y cultura organizacional, resaltando las características de esta última ya que es importante su consideración para diseñar o rediseñar una nueva estructura organizacional.

Los procesos estructurales demandan la integración de conocimientos de diferentes materias como son: Teoría General de la Administración, Función Administrativa I, Función Administrativa II, Comunicación Corporativa, Informática para la Administración, Dinámica Social y Derecho Empresarial, para que el resultado del diseño sea una estructura integral y funcional para las empresas.

### 3.- COMPETENCIAS A DESARROLLAR

<b>Competencias específicas:</b> Diseñar estructuras organizacionales que les permita a las organizaciones lograr la competitividad en un entorno global de constante cambio.	<b>Competencias genéricas:</b>  Competencias instrumentales <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad de análisis y síntesis</li><li>• Capacidad de organizar y planificar</li></ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación oral y escrita</li><li>• Habilidad para buscar y analizar información proveniente de fuentes diversas</li><li>• Solución de problemas</li><li>• Toma de decisiones.</li></ul> <p>Competencias interpersonales</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad crítica y autocrítica</li><li>• Trabajo en equipo interdisciplinario.</li><li>• Habilidades interpersonales</li><li>• Desarrollar la capacidad para adaptarse y entender un ambiente laboral.</li></ul> <p>Competencias sistémicas</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad de aplicar los conocimientos</li><li>• Habilidades para investigación vía Internet</li><li>• Habilidades para investigación documental</li><li>• Capacidad de aprender a aprender</li><li>• Capacidad de generar nuevas ideas</li><li>• Habilidad para trabajar en equipo</li><li>• Habilidad para trabajar de manera independiente.</li><li>• Capacidad de toma de decisiones</li><li>• Liderazgo</li></ul>
--	--

#### 4.- HISTORIA DEL PROGRAMA

<b>Lugar y fecha de elaboración o revisión</b>	<b>Participantes</b>	<b>Observaciones (cambios y justificación)</b>
<p>Instituto Tecnológico de San Luis Potosí, del 7 al 11 de junio de 2010,</p>	<p>Representantes de los Tecnológicos de Acapulco, Agua Prieta, Altamira, Bahía de Banderas, Boca del Río, Campeche, Cancún, Cd. Altamirano, Cd. Juárez, Celaya, Cerro Azul, Chetumal, Chihuahua, Colima, Comitán, Costa Grande, Durango, El Llano, Ensenada, Jiquilpan, La Laguna, La Paz, Lázaro Cárdenas, Los Mochis, Matamoros, Mérida, Minatitlán, Parral, Puebla, Reynosa, Saltillo, San Luis Potosí, Tepic, Tijuana, Tizimín, Tlaxiaco, Tuxtepec, Valle de Morelia, Veracruz, Villahermosa, Zacatecas, Zacatepec, Zitácuaro, Institutos Tecnológicos Superiores de Coacalco, Ixtapaluca, Jerez, Jilotepec, La Huerta, Puerto Peñasco.</p>	<p>Reunión Nacional de Diseño e Innovación Curricular para la Formación y Desarrollo de Competencias Profesionales de la Carrera de Licenciatura en Administración del SNEST.</p>
<p>Institutos Tecnológicos de Chetumal, Cerro Azul y San Luis Potosí 14 de Junio al 13 de agosto de 2010.</p>	<p>Representantes de la Academia de Ciencias Económicas Administrativas</p>	<p>Elaboración del programa de estudio propuesto en la Reunión Nacional de Diseño Curricular de la carrera de Licenciatura en Administración</p>

<p>Instituto Tecnológico de Veracruz, del 16 al 20 de Agosto de 2010</p>	<p>Representantes de los Tecnológicos de Acapulco, Agua Prieta, Aguascalientes, Bahía de Banderas, Boca del Río, Campeche, Cancún, Cd. Cuauhtémoc, Celaya, Cerro Azul, Chetumal, Chihuahua, Colima, Comitán, Costa Grande, Durango, El Llano, Ensenada, Jiquilpan, La Laguna, La Paz, Lázaro Cárdenas, Los Mochis, Matamoros, Mérida, Minatitlán, Pachuca, Parral, Puebla, Reynosa, Saltillo, San Luis Potosí, Tepic, Tijuana, Tizimín, Tlaxiaco, Tuxtepec, Valle de Morelia, Veracruz, Villahermosa, Zacatecas, Zacatepec, Zitácuaro, Institutos Tecnológicos Superiores de Coacalco, Ixtapaluca, Jerez, Jilotepec, La Huerta, Los Ríos, Puerto Peñasco, San Andrés Tuxtla, Tequila, Zacatecas Occidente.</p>	<p>Reunión Nacional de Consolidación de la Carrea de Licenciatura en Administración del SNEST.</p>
--	--	--

**5.- OBJETIVO(S) GENERAL(ES) DEL CURSO (competencia específica a desarrollar en el curso)**

Diseñar o rediseñar sistemas organizacionales que logren la competitividad y productividad de la empresa ante el constante cambio.

## 6.- COMPETENCIAS PREVIAS

- Aplicar el fundamento de la administración.
- Aplicar las etapas del proceso administrativo para la toma de decisiones efectivas Reconocer los principios básicos de la comunicación formal e informal.
- Reconocer las formas básicas legales de apertura de una empresa como persona física y moral.
- Aplicar el método científico para la realización de investigaciones de los entornos de la empresa.
- Reconocer las distintas etapas evolutivas de la organización para el diseño de las estructuras.
- Aplicar las herramientas de la nueva tecnología de la información y comunicación.
- Conocer la metodología referente al análisis de puestos

## 7.- TEMARIO

Unidad	Temas	Subtemas
1	Generalidades	1.1 Concepto de diseño organizacional y su importancia en el desarrollo de la organización. 1.2 El enfoque sistémico de la organización 1.2.1 Sistemas abiertos 1.2.2 Teoría del caos 1.2.3 Subsistemas organizacionales 1.3 Dimensiones del diseño de la organización: Estructurales y Contextuales. 1.3.1 Niveles de diseño, nivel empresa y nivel operativo 1.4 Ambiente externo 1.4.1 Dominio ambiental 1.4.2 Incertidumbre ambiental 1.4.3 Adaptación a la incertidumbre ambiental
2	El proceso de diseño organizacional	2.1 Innovación y cambio 2.2 El proceso para el diseño organizacional 2.1.1. Etapas del proceso del diseño 2.1.2. Tecnología avanzada de la información y comunicación organizacional

		<p>2.1.3. El impacto de la tecnología en el diseño</p> <p>2.3. Empresas tradicionales, mixtas y de tecnología avanzada</p> <p>2.4. Efectividad organizacional.</p> <p>2.4.1 Evolución y revolución de la organización interna de las empresas</p> <p>2.5. Fundamentos del Diagnóstico.</p> <p>2.6. Modelos de Diagnóstico Organizacional</p> <p>2.6.1. Modelo de Mintzberg y la estructura en cinco.</p> <p>2.6.2. Modelo de Hax y Majluf.</p> <p>2.6.3. Modelo “Hágalo usted mismo”</p>
3	Análisis de las técnicas de organización.	<p>3.1. Análisis de los manuales administrativos</p> <p>3.1.1 Requisitos de los elementos de los manuales de organización, de bienvenida, de políticas y del catálogo de descripciones y perfiles de puestos</p> <p>3.1.2 Elaboración de los manuales administrativos y del catálogo de descripciones y perfiles de puestos</p>
4	Análisis de las técnicas para el diseño de procedimientos	<p>4.1. Diagramas de flujo</p> <p>4.1.1 Símbolos y formas usados en los diagramas.</p> <p>4.1.2 Recomendaciones para el uso y aplicación de símbolos</p> <p>4.1.3 Clasificación de diagramas de flujo.</p> <p>4.1.4 Elaboración de mapas de proceso</p> <p>4.2. Elaboración del manual de procedimientos</p>
5	Implantación de nuevos diseños organizacionales	<p>5.1. Proceso de implantación</p> <p>5.2. Aprendizaje organizacional</p> <p>5.2.1 Empleados con empowerment</p> <p>5.3. Diseños contemporáneos para la competencia global</p> <p>5.3.1 Reingeniería</p> <p>5.3.2 Benchmarking</p> <p>5.3.3 Outsourcing</p> <p>5.3.4 Downsizing</p> <p>5.3.5 Redes de trabajo</p> <p>5.3.6 Trabajo a distancia y Freelance</p>

		5.3.7 Holding 5.3.8 Coaching
6	La influencia de los procesos estructurales en la cultura organizacional.	6.1. Conceptos de cultura y clima organizacional 6.2. Su diferenciación 6.3. Elementos de cultura organizacional 6.4. El impacto de los cambios estructurales 6.5. Mantenimiento

## 8.- SUGERENCIAS DIDÁCTICAS (competencias genéricas)

El profesor debe:

- Actuar como un facilitador, orientador, inductor del aprendizaje, facilitando dicho proceso a través del manejo de dinámicas de grupo, tales como trabajo en equipo interdisciplinario, sobre todo porque esta asignatura es propia de la organización de equipos de trabajo, procesos y sistemas, que llevan a la toma de decisiones en grupo.
- Reconocer con un pensamiento crítico, que el proceso de aprendizaje se da en ambos sentidos, es decir, de facilitador a alumno y en ocasiones de alumno al facilitador. Lo que permite que el participante sea eso: un ente pensante y actuante y no un simple repetidor de procedimientos dados por el facilitador.
- Propiciar actividades de metacognición, identificando el tipo de proceso intelectual que se realizó como: una identificación de patrones o criterios, un análisis, una síntesis, la creación de un organigrama, etc.; Identificado en primera instancia por el profesor y, posteriormente por el estudiante.
- Propiciar actividades de búsqueda, selección y análisis de información en distintas fuentes.
- Fomentar actividades grupales que propicien la comunicación, el intercambio argumentado de ideas, la reflexión, la integración y la colaboración de y entre los estudiante.
- Observar y analizar fenómenos y problemáticas propias del campo ocupacional a través de casos prácticos.
- Relacionar los contenidos de esta asignatura con las demás del plan de estudios.
- Propiciar el desarrollo de capacidades intelectuales relacionadas con la lectura, la escritura y la expresión oral.
- Propiciar el desarrollo de actividades intelectuales de inducción-deducción y análisis-síntesis, que encaminen hacia la investigación.
- Desarrollar actividades y/o problemas de aprendizaje que propicien la aplicación de los conceptos, modelos y metodologías que se van aprendiendo en el desarrollo de la asignatura.



- Relacionar los contenidos de la asignatura con el cuidado del medio ambiente; así como con las prácticas de una cultura sustentable.
- Propiciar el uso de las nuevas tecnologías o medios audiovisuales.

## 9.- SUGERENCIAS DE EVALUACIÓN

La evaluación debe ser continua y cotidiana por lo que se debe considerar el desempeño en cada una de las actividades de aprendizaje, haciendo especial énfasis en:

- Evaluación diagnóstica
- Asistencia y participación de los alumnos.
- Trabajo en equipo
- Desarrollo de los proyectos elaborados
- Descripción de experiencias concretas realizadas en sus actividades de campo mediante ensayos, reportes y síntesis.
- Realización de exámenes escritos u orales (dependiendo de lo que se vaya a evaluar) para comprobar el manejo de aspectos teóricos y declarativos.
- Elaboración del portafolio de evidencias

Se sugiere dar un puntaje adecuado a cada criterio dependiendo de la importancia de la unidad y de su contenido.

## 10.- UNIDADES DE APRENDIZAJE

### Unidad 1: Generalidades

<b>Competencia específica a desarrollar</b>	<b>Actividades de aprendizaje</b>
Interpretar el significado del proceso estructural, el enfoque sistémico, las dimensiones propias del diseño de una organización y, el ambiente organizacional que predomina en la misma.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar e interpretar los conceptos de diseño organizacional con el uso de mapas conceptuales</li> <li>• Mediante equipos de trabajo, Investigar, Analizar, comprender y exponer las características que diferencian el enfoque sistémico y la teoría del caos.</li> <li>• Por medio de casos prácticos, Identificar las dimensiones del diseño organizacional</li> <li>• Determinar la influencia del ambiente</li> </ul>

	<p>externo en las organizaciones a través del análisis de ejemplos reales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por medio del análisis del entorno social, establecer las posibilidades de adaptación de la organización.</li> </ul>
--	--

## Unidad 2: El proceso de diseño organizacional

Competencia específica a desarrollar	Actividades de aprendizaje
<p>Identificar las etapas del proceso de diseño organizacional, establecer la importancia de la tecnología de la información en la mejora del diseño de la organización interna de las empresas y definir la importancia del uso del diagnóstico para determinar la procedencia de rediseñar un sistema organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar, identificar y exponer las etapas para el diseño organizacional mediante el uso de las TICs.</li> <li>• Determinar la diferenciación entre organizaciones tradicionales, de tecnología mixta y avanzadas, de ejemplos reales en la localidad y exponer sus resultados mediante equipos de trabajo.</li> <li>• Elaborar y exponer un ensayo donde se determinen las características del diseño organizacional, para propiciar el cambio en las organizaciones.</li> <li>• Plantear las ventajas del uso de las tecnologías de la información y comunicación, para el desarrollo de la organización, mediante la dramatización o ejemplificación de casos detectados en el entorno.</li> <li>• Por equipos de trabajo, realizar un caso práctico donde se defina y se fundamente el modelo de diagnóstico a aplicar en la organización según su entorno.</li> </ul>

### Unidad 3: Análisis de las técnicas de organización

Competencia específica a desarrollar	Actividades de aprendizaje
Determinar y ejemplificar los requisitos que deben cubrirse al elaborar un manual administrativo, así como un catálogo de descripciones y perfiles de puestos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Por equipos de trabajo, determinar y exponer en clase, los requisitos que deben ser cubiertos para elaborar cualquiera de los manuales administrativos y el catálogo de descripciones y perfiles de puestos.</li><li>• Realizar una práctica asignada en micro o pequeñas empresas y, presentar por equipos de trabajo, el manual administrativo y su respectivo catálogo de descripciones y perfiles de puestos.</li></ul>

### Unidad 4: Análisis de las técnicas para el diseño de procedimientos

Competencia específica a desarrollar	Actividades de aprendizaje
Definir y utilizar diagramas de flujo y mapas de proceso, en la elaboración de manuales de procedimientos, considerando la importancia de su uso para la eficientización del sistema.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Exponer por equipo de trabajo, ejemplos de los distintos tipos de diagramas de flujo que se aplican en las organizaciones según el giro y tamaño de empresa.</li><li>• Establecer, mediante casos prácticos, la importancia del uso de los mapas de procesos y el diseño de formatos, en la elaboración de procedimientos.</li><li>• Practicar en casos reales y presentar por equipos de trabajo, el manual de procedimientos que le sea asignado para su elaboración.</li></ul>

## Unidad 5: Implantación de nuevos diseños organizacionales

Competencia específica a desarrollar	Actividades de aprendizaje
Aplicar el diagnóstico para determinar la procedencia de rediseñar un sistema organizacional, cuidando el uso de diseños contemporáneos y su proceso de implantación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conforme a los casos prácticos de unidades anteriores, expuestos en clase por cada equipo de trabajo, proponer la aplicación de alguna de las técnicas administrativas de actualidad, que se apege a los requerimientos de rediseño organizacional.</li></ul>

## Unidad 6: La influencia de los procesos estructurales de la cultura organizacional

Competencia específica a desarrollar	Actividades de aprendizaje
Determinar el impacto de los procesos estructurales en la cultura organizacional y la importancia de ésta en el diseño de las estructuras organizacionales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mediante el uso del mapa conceptual, identificar la diferencia de los conceptos de clima y cultura organizacional</li><li>• Por medio de ensayo, los equipos de trabajo procederán a determinar los elementos, teorías y el impacto de los procesos estructurales la cultura organizacional del sistema, y el mantenimiento de la misma.</li></ul>

### 11.- FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Abravanel Harry et al (1992) ***Cultura Organizacional***, Editorial Legis, Bogotá DC
2. ***Artículos y ensayos*** de Carlos Eduardo Méndez Álvarez
3. **<http://www.cgr.gov.bo/PortalCGR/uploads/FunSOA3.pdf>**

4. Child, John. (1991). **Organización, guía para problemas y práctica**. Ed. Continental. México, DF.
5. Daft Richard et al (1999). **Organizaciones, el comportamiento del individuo y de los grupos humanos**, Editorial Limusa. México DF.
6. Daft, Richard I. (2000) **Teoría y diseño organizacional. Soluciones empresariales**. Editorial Internacional Thompson Editores. México.
7. Duhalt Krauss, Miguel. (1977) **Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas**. 2ª Edición, Editorial UNAM. México.
8. Dunhan Randall et al (1999) **Salud Organizacional, análisis y diagnósticos**, Editorial Trillas, México DF.
9. Franklin, Enrique Benjamin. (2008) **Organización de empresas**. Tercera Edición. Ed. Mc Graw Hill. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. México.
10. Gibson James (1993) **Las Organizaciones comportamiento, estructura, procesos**, Editorial Mc Graw, Hill, Chile.
11. Gómez Ceja, Guillermo. (1994) **Planeación y organización de empresas.8ª edición**, Editorial Mc Graw Hill. México.
12. Gómez-Llera Germán (s/f) Caso Pedro Armendáriz, IESE, España.
13. Gordon, Judith. (1997) **Comportamiento organizacional**. Editorial Prentice Hall.
14. Hall Richard (1983) **Organizaciones, estructura y proceso**, Prentice Hall, México DF
15. Hellriegel Don/Jackson, Susan. (2005) **Administración**. 10ma. Ed. Thompson.
16. Hellriegel Slocum, Woodman. (1999) **Comportamiento organizacional**. Editorial Internacional Thompson Editores.
17. Hodge B.J. et al (1998) **Teoría de la Organización**, Prentice Hall, España
18. Koontz Weuhrich, Cannice. (2008) **Administración una perspectiva global empresarial**. Ed. Mc Graw Hill.
19. Kreitner, Kinicki. **Comportamiento de las organizaciones**, Editorial Mc Graw Hill
20. Lecturas en **Clásicos de Harvard**.
21. Margulies Newton et al (1989) **El cambio organizacional**, Editorial Trillas, México DF
22. Méndez Álvarez Carlos Eduardo (1985).**El hombre en la organización, modelo I.M.C.O.C.** Ediciones Rosaristas, Bogotá
23. Montana, Patrick J. (2002) **Administración**. Editorial Cecsca. México.
24. Nadler David et al (1999) **El diseño de la organización como arma competitiva**, Editorial Oxford Press, México DF

25. Quiroga Leos, Gustavo. (1987) **Organización y métodos en la administración pública**. Editorial Trillas. México.
26. Robbins/Coulter. (2005) **Administración**. 8va ed. Pearson Prentice Hall.
27. Robbins, Stephen P. (1999) **Comportamiento organizacional**. Editorial Pearson Educación. México.
28. Rodríguez Darío (1999) **Diagnóstico Organizacional**. Editorial Alfa Omega, México DF
29. Rodríguez Mancilla, Darío (2005). **Diagnóstico Organizacional**. Ed. Alfaomega. Ediciones Universidad Católica de Chile.
30. Rodríguez Valencia, Joaquín. (2002) **Cómo elaborar y usar los manuales administrativos**. 3ª edición. Editorial Ecafsa Thompson Learning. México.
31. Rodríguez Valencia Joaquín. (1994) **Estudio de sistemas y procedimientos administrativos**. Editorial Ecasa. México.
32. Soto, Eduardo. (2001) **Comportamiento organizacional**. Editorial Thompson Learning. México.
33. Sudarsky Jhon (1987) **Medición del clima organizacional** en el Banco Social, Exedú, U, Andes, Bogotá DC
34. Sudarsky Jhon (1987) **Un modelo de diagnóstico e intervención. La medición del clima organizacional en Infante**, J Sudarsky, Ogliastri, Desarrollo Organizacional, Editorial Universitaria de América, Bogotá DC

## 12.- PRÁCTICAS PROPUESTAS

- Elaborar mapas conceptuales
- Diseñar o rediseñar la estructura organizacional de una empresa
- Elaborar manuales administrativos para una empresa
- Elaborar un catálogo de descripciones y perfiles de puestos
- Elaborar el organigrama de una empresa
- Evaluar la estructura organizacional de una empresa y proponer acciones de mejora
- Elaborar un diagnóstico del clima organizacional de una empresa.
- Elaborar ensayos sobre temas específicos
- Integrar el portafolio de evidencias.