**Prueba N° 3**

**Diseño Organizacional**

**Nombre**

1. **Parte: Preguntas de Alternativas: Debe marcar la alternativa correcta y justificar la razón, cada respuesta correcta serán 0.5 puntos con un total de 5.0 puntos**

1. **Según la siguiente afirmación: “Una organización que lleva 6 años en el rubro de su competencia, ha desarrollado nuevos departamentos de trabajo a cargo de la jefatura de la Unidad de Finanzas, lo cual ha impactado en que se generen problemáticas en la toma de decisiones de la organización, ya que se delegan las tareas que antes recaían en una sola unidad que tenían además directa comunicación con la Dirección”.**

Corresponde a:

* 1. Una organización madura y diferenciada horizontalmente
  2. Una organización joven y diferenciada verticalmente
  3. Una organización madura e integrada verticalmente
  4. Una organización joven e integrada horizontalmente
  5. Ninguna de las anteriores.

Justificación

1. **En el contexto del diseño organizacional, ¿cuál de las siguientes estrategias sería más efectiva para una organización que tiene como objetivo innovar continuamente y adaptarse a un entorno altamente dinámico?**

a) Adoptar una estructura jerárquica con claras líneas de autoridad.

b) Centralizar la toma de decisiones en la alta dirección.

c) Crear unidades autónomas o divisiones con gran autonomía.

d) Aumentar la especialización de las funciones para mejorar la eficiencia.

Justificación

1. **¿Cuál es una característica clave de la etapa de madurez en el ciclo de vida de una organización?**

a) Aumento en la informalidad de la estructura organizacional.

1. Mayor especialización vertical y horizontal.
2. Adopción de una estructura más vertical y procesos más burocráticos.
3. Reducción significativa del tamaño de la organización.

**Justificación**

1. **Si se presenta un escenario en el que una organización busca aumentar su capacidad de adaptación al cambio y mejorar su competitividad en un entorno dinámico, ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor las características del modelo organizacional que debería adoptar? según los modelos organizacionales vistos en clases.**
2. Debería adoptar un modelo mecanicista, que se caracteriza por una alta formalización, centralización y jerarquía rígida, lo cual permite un control estricto de los procedimientos y una estructura piramidal basada en departamentos bien definidos.
3. Debería adoptar un modelo orgánico, que se caracteriza por una baja formalización y centralización, con equipos provisionales y multifuncionales, y una estructura circular extremadamente flexible y cambiante, lo cual facilita la adaptación rápida a los cambios y fomenta la innovación.
4. Debería combinar elementos del modelo mecanicista y orgánico, manteniendo una jerarquía rígida y centralización para asegurar el control, pero al mismo tiempo promoviendo equipos multifuncionales y una estructura flexible para fomentar la adaptabilidad.
5. Debería mantenerse en su modelo actual sin cambios, ya que cualquier modificación en la estructura organizacional podría causar ineficiencias y pérdida de control en los procesos establecidos.

**Justificación**

1. **¿Cuál o cuáles de las siguientes descripciones representa la “Juventud” en las “etapas del ciclo de vida” de una organización:**

l. La estructura de la organización comienza a expandirse

II. La organización crece gracias a su éxito.

III. La organización se estabiliza en un tamaño

IV. La organización adopta una estructura Vertical y más burocrática

V. Surgen varios niveles administrativos en la cadena de mando de la organización

VI. Aumenta la especialización vertical y horizontal de la organización

a) I y III

b) I y II

c) II y V

d) IV, V y VI

e) III y IV

**Respuesta Correcta:** **C**

c) II y V, debido a que, según lo visto en clases, son las únicas opciones en conjunto que se encuentran en la etapa de “juventud” en el ciclo de vida de una organización.  
 La opción a) es incorrecta, debido a que los procesos mencionados se describen en las etapas de “Infancia” (I) y “Madurez” (III) respectivamente. La opción b) es incorrecta, si bien en esta etapa la organización crece gracias a su éxito (II), no es cierto que su estructura comience a expandirse en este punto (I), pues, esto ocurre en la etapa de “Infancia”.

La opción d) también es incorrecta, si bien en esta etapa surgen varios niveles administrativos en la cadena de mando de la organización (V), no es cierto que en este punto la organización adopta una estructura vertical y más burocrática (IV), ya que esto corresponde a la descripción de la etapa de “Madurez”, así como tampoco aumenta la especialización vertical y horizontal de la organización (VI), pues, esta se encuentra en la etapa de “Infancia”.

Y finalmente la opción e) también es incorrecta, ya que tanto la adopción de una estructura vertical y más burocrática (IV) como la estabilización en un tamaño de la organización (III) no se encuentran en la etapa de “Juventud”

1. **A medida que las organizaciones crecen, se incrementa la complejidad del trabajo de la organización, debido al mayor número de tareas y de integrantes. Esto se refleja en la especialización vertical, es decir, en un mayor número de niveles jerárquicos, y en la especialización horizontal, o sea, un mayor número de departamentos para coordinar mejor las personas y las tareas. Esta especialización horizontal se denomina:**
2. Departamentalización
3. Unidades
4. Mecanicista
5. Departamentalización Funcional

**Respuesta Correcta A**

Esta especialización horizontal se llama **departamentalización**, es decir, el agrupamiento de tareas y personas, de acuerdo con algunos criterios; 1) Departamentalización funcional; 2) Departamentalización por productos o servicios, 3) Departamentalización geográfica, 4) Departamentalización por procesos: 5) Departamentalización por clientes.

**II. Preguntas de Desarrollo**

1. **¿Qué es la estructura simple como modelo de organización y sus debilidades?**

Es el tipo de organización más rudimentario y elemental. Es muy común entre organizaciones pequeñas o negocios en formación. En general, presenta las siguientes características:

* **Centralización de la autoridad**: el propietario es el director general y concentra toda la autoridad de la toma de decisiones. No hay delegación. El grupo de trabajo funciona ordenadamente.
* **Sencillez**: se trata de una estructura poco formalizada, con pocas reglas y normas, pero con responsabilidades bien definidas, que funciona con base en la improvisación.
* **Estructura jerárquica:** la organización es plana y horizontal, con sólo uno o dos niveles jerárquicos, lo cual favorece la agilidad y la flexibilidad.
* **Escaso grado de departamentalización:** dado que la tarea de la organización no es compleja, ésta presenta poca especialización y una departamentalización incipiente.
* **Amplio margen de control:** el director general tiene mando sobre todas las personas. A cada jefe le corresponde un gran número de subordinados.
* **Agilidad y flexibilidad:** dado que esta estructura es pequeña y simple, permite a la organización responder rápidamente a las condiciones del entorno y ser sumamente flexible para cambiar.

**Debilidades**

Cuando el director general toma todas las decisiones, este proceso tiende a estancar el crecimiento de la organización, e implica el riesgo de que el desempeño de todas las tareas dependa de una sola persona, que se vuelve indispensable

1. **¿Qué significa burocracia como modelo de organización y sus debilidades?**

La estructura basada en la estandarización y caracterizado por tareas sumamente rutinarias, realizadas por medio de especialización, reglas y reglamentos muy formales, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridadcentralizada, poco margen de control y toma de decisiones asociadas a la cadena de mando. Los puntos fuertes del modelo burocrático son los siguientes:

* Racionalidad en la consecución de los objetivos de la organización.
* Puestos definidos con precisión y ocupantes que conocen con exactitud sus deberes.
* Rapidez para tomar las decisiones. Cada miembro sabe qué debe hacer, y las órdenes y el papeleo transitan por canales preestablecidos.
* Interpretación unívoca, garantizada por reglamentos escritos. La información es discreta, pues sólo se da a quienes deben recibirla.
* Rutinas y procedimientos uniformes, lo cual facilita la estandarización y la reducción de costos y errores, pues las rutinas están definidas por escrito.
* Continuidad de la organización mediante la sustitución de personal. Los criterios de selección se basan en la competencia técnica.
* Constancia. Las decisiones siempre son programadas y tomadas en las mismas circunstancias.
* Confiabilidad. El negocio es dirigido con apego a reglas conocidas y los casos similares son tratados sistemáticamente de la misma forma. Las decisiones son previsibles y el proceso de la toma de decisiones es despersonalizado.

**Debilidades:**

La especialización provoca que cada órgano se enfoque en sus propios objetivos, en detrimento de las metas generales de la organización. Esto no sólo lleva a la separación de las unidades, sino también a conflictos entre ellas, pues cada área crea límites y barreras y se concentra en sus funciones internas. Por tanto, áreas como producción, marketing y finanzas, difícilmente se entienden dentro de una organización burocrática.

La rigidez también es característica del modelo burocrático.

La burocracia tiene una aversión total a la adaptación, el ajuste, la innovación y el cambio, característicos de esta época. Además, la burocracia tiene consecuencias no deseadas que provocan disfunciones, ineficiencia y fallas de funcionamiento. Estas anomalías se deben a que el modelo burocrático ignora el comportamiento humano.

1. **¿Qué significa estructura matricial y sus debilidades?**

La estructura matricial, también llamada matriz o rejilla administrativa, es una estructura híbrida o mixta que combina en una misma estructura organizacional dos formas de separación por departamentos: funcional y por productos. Esto crea una doble línea de autoridad que combina ambas departamentalizaciones, como si fuese una tabla de dos entradas. Así, el principio de la unidad de mando sale sobrando y surge el delicado equilibrio de doble poder que caracteriza a la matriz. Esto significa que cada persona tiene una doble subordinación, es decir, se sujeta a las instrucciones de los gerentes funcionales y de los gerentes de producto.

La estructura matricial se observa en organizaciones complejas, como laboratorios de investigación y desarrollo, empresas aeroespaciales, agencias de publicidad, despachos de consultoría, empresas de entretenimiento, universidades, hospitales y compañías de tecnología avanzada, donde las funciones deben estar sincronizadas con los productos o servicios que ofrece la organización. El modelo matricial tiene aspectos sumamente positivos:

* El diseño matricial combina las ventajas de la organización funcional, que se concentra en funciones especializadas y agrupa a los especialistas, y aquellas de la organización por producto, la cual facilita la coordinación de los especialistas.
* Al mismo tiempo, neutraliza las debilidades y las desventajas de los dos tipos de organización.
* Mientras la estructura funcional hace hincapié en la especialización, pero no en el negocio, la estructura de productos se concentra en el negocio, pero no en la especialización en las funciones.
* Facilita la coordinación de varias tareas complejas e interdependientes, al mismo tiempo que permite la especialización.
* Integra a diferentes especialistas, mejora la comunicación y aumenta la flexibilidad de la organización para el cambio.
* Permite asignar especialistas a diferentes productos o servicios, en lugar de mantenerlos restringidos a un solo departamento funcional o de producto. Los talentos son utilizados en varios productos o servicios y no los monopoliza un departamento.
* El modelo matricial ofrece economías de escala, al permitir una utilización más eficiente de los recursosde la organización

**Debilidades**

* La estructura matricial rompe con el concepto de unidad de mando. Los trabajadores tienen dos jefes, el gerente del departamento funcional y el del departamento de producto, lo cual implica una doble cadena de mando.
* La estructura matricial provoca confusión respecto a la autoridad y puede crear conflictos de poder y tensión entre las personas.
* Cuando se relaja la unidad de mando aumentan la ambigüedad y la posibilidad de conflicto. No queda claro quién depende de quién.

**Ejemplo**

**Diagrama

Descripción generada automáticamente**

**Tabla

Descripción generada automáticamente**