

## UNIDAD VI

### 55. Defina estructura y defina diseño. Compare.

**La estructura** nos referimos a la totalidad de formas en que una organización fracciona su trabajo en tareas distintas, coordinándolas entre sí posteriormente.

**El diseño** de una organización puede tener dos significados, por un lado, este término puede utilizarse como sustantivo, describiendo la apariencia de la empresa o como verbo refiriéndose al proceso de establecimiento (Ej. Diseño) o cambio de la empresa (Ej. rediseño).

### 56. Defina diferenciación e integración.

**diferenciación e integración.** La diferenciación implica fraccionar el trabajo a realizar en un conjunto de tareas, mientras que la integración hace referencia a la coordinación necesaria entre estas tareas, en un intento de asegurar la obtención de las metas generales de la organización.

### 57. Comente los tipos de diferenciación.

La **diferenciación Horizontal** hace referencia a la división del trabajo en tareas y subtareas a un mismo nivel organizacional, y viene representada por el número de individuos o unidades que lo configuran.

La **diferenciación vertical** hace referencia a la división del trabajo según el nivel de autoridad, jerarquía o cadena de mando y es conocido como proceso escalar. Aquí el trabajo se divide según la autoridad que tiene cada unidad o persona sobre otra unidad o persona de la organización, estando esta diferenciación representada por el número de niveles distintos en una empresa.

La **diferenciación espacial** o dispersión puede ser tanto vertical como horizontal, ya que solo implica la situación geográfica de distintas actividades organizativas. Este es el caso típico de empresas multinacionales que realizan operaciones en distintos países.

### 58. Defina Estandarización

La estandarización del proceso garantiza que todas las tareas se hagan de la misma manera en todo momento, al tiempo que consigue un elevado grado de integración, pues detalla no sólo cada una de las tareas, sino también como están relacionadas unas con otras. El método de estandarización facilita enormemente estas interacciones, haciendo que éstas sean homogéneas y uniformes, así como eliminando las que sean innecesarias.

## 59. ¿Cuáles son los medios no estructurales para la integración?

**Roles de enlace:** las organizaciones pueden crear roles de enlace o puestos horizontalmente vinculados para unir dos unidades o departamentos al mismo nivel de la organización. La función de enlace puede ser un mediador importante, tanto en situaciones de conflicto como para lograr una adecuada interacción entre los dos equipos.

**Equipos:** las empresas pueden integrar sus actividades adoptando una organización basada en equipos de trabajo. Los directivos y el resto de los empleados se organizan en equipos e interunidades de trabajo, en un intento de aumentar y mejorar la comunicación, la coordinación y el control. Muchas organizaciones que han adoptado programas de Calidad Total (TQM) establecen asimismo una estructura basada en equipos. La ventaja primaria de este enfoque es que obliga a los empleados a pensar y actuar como unidad en vez de como un conjunto de individuos, compartiendo información y un sentido de responsabilidad colectiva hacia el trabajo. En esta situación, las personas pueden ver como sus esfuerzos individuales afectan a los miembros de otros equipos.

**Cultura:** la cultura ocupa un papel relevante en casi todos los aspectos de la vida organizativa. La cultura organizacional está compuesta por los valores, las normas y los patrones de comportamiento de carácter informal y que no están registrados por escrito, que son comúnmente aceptados y observados por los miembros de una organización. Las organizaciones pueden tener culturas fuertes o débiles. Aquellas empresas con culturas fuertes, como IBM, refuerzan una cultura determinada a través de numerosas sanciones informales, mientras que las organizaciones que poseen culturas débiles poseen culturas de difícil identificación que se refuerzan con firmeza. Las primeras son medios para lograr la integración, pues los individuos participan en un conjunto común de valores compartidos e intervienen desde un marco de referencia común. Las cosas se hacen de un modo determinado, no necesariamente debido a una regla o política, sino simplemente porque “así es como hacemos las cosas aquí”, mientras que se evitan otras conductas determinadas porque “simplemente no hacemos esas cosas aquí”.

**Sistemas de información:** las organizaciones pueden alcanzar integración según la forma en la que estructuran su sistema de información. Nos referimos al método que utilizan para reunir, procesar, analizar y presentar la información necesaria para que funcione la empresa. Quizás uno de los aspectos más importantes del sistema es establecer quien tiene acceso a la información y como se utiliza esta. El correo electrónico, el video, las redes locales, etc. son ejemplos de

sistemas de información que pueden ser de gran ayuda a la organización a la hora de lograr un adecuado nivel de integración.

60. **Diferencie organización mecánica de orgánica**

Han surgido dos tipos de organización prototípica: la **organización mecánica y la organización orgánica**. (La organización mecánica es muy similar a la burocracia de Weber y a menudo suele hacer referencia a ella como una maquina burocrática). Estos dos prototipos representan extremos, por lo que es importante destacar que la mayor parte de las organizaciones ocupan un lugar intermedio en estos atributos estructurales.

61. **¿Cuáles son los mecanismos coordinadores según Mintzberg?**

62. **¿Cuáles son las seis partes de la organización según Mintzberg?**

63. **¿Qué es la tecnoestructura según Mintzberg y cuál es su mecanismo coordinador?**

64. **¿Qué es el staff de apoyo según Mintzberg?**

65. **¿Qué es la ideología según Mintzberg?**

66. **¿Qué es la capacitación y que es el adoctrinamiento?**

## **UNIDAD VII**

67. **Defina Burocracia**

Burocracia, según Weber, es la organización eficiente por excelencia, unida por normas y reglamentos previamente establecidos buscando cubrir cada una de las áreas de la organización, previendo todas las situaciones posibles y encuadrarlas dentro de un esquema previamente definido capaz de regular lo que ocurra dentro de la organización.

68. **¿Qué tipos de sociedad define Weber y que tipos de autoridad le corresponden a cada una?**

A cada tipo de sociedad corresponde un tipo de autoridad (definida como la probabilidad de que una orden específica sea obedecida). La autoridad proporciona poder, siendo éste la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún en contra de cualquier forma de resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad. La autoridad y el poder proveniente de ella, dependen de la legitimidad, que es la capacidad de justificar su ejercicio. Si la autoridad proporciona poder, el poder conduce a la dominación.

69. **Características principales de la burocracia.**

Los cargos dentro de la organización se establecen según el principio de jerarquía.

- a. Carácter legal de las normas y de los reglamentos.
- b. Carácter formal de las comunicaciones.
- c. Racionalidad en la división del trabajo.
- d. Impersonalidad en las relaciones de trabajo.
- e. Jerarquía bien establecida de la autoridad.
- f. Rutinas y procedimientos de trabajo estandarizados en guías y manuales.
- g. Competencia técnica y meritocrática.
- h. Especialización de la administración y de los administradores, como una clase separada y diferenciada de la propiedad (los accionistas). i. Profesionalización de los participantes.
- j. Completa previsibilidad del funcionamiento.

70. **Mencione algunas ventajas y desventajas de la burocracia**

**Ventajas:**

- Racionalidad.
- Precisión en el trabajo.
- Rapidez en las decisiones.
- Uniformidad de rutinas y procesos.
- Continuidad de la organización, más allá de las personas.
- Reducción de fricciones personales.
- Unidad de dirección.
- Disciplina y orden.
- Confiabilidad por la previsibilidad de circunstancias.

- Posibilidad de hacer carrera profesional dentro de la empresa.
- Eficiencia y productividad
- Competitividad, etc.

Desventajas:

## UNIDAD VIII

71. ¿Cuáles son las conclusiones que aporta el enfoque del comportamiento en la administración sobre la naturaleza y características del hombre?

1. El hombre es un animal social dotado de necesidades.
2. El hombre es un animal dotado de un sistema psíquico, lo que hace posible una organización perceptiva y cognoscitiva común todo hombre.
3. El hombre tiene capacidad de articular lenguaje con raciocinio abstracto.
4. El hombre es un dotado de aptitudes para aprender.
5. El comportamiento humano está orientado hacia objetivos muy complejos y variables.
6. El hombre se caracteriza por un patrón dual de comportamiento: cooperación y competencia.

72. ¿Qué significado para la administración la aparición de la teoría del Comportamiento?

La teoría del comportamiento (o teoría behaviorista) de la administración significó una nueva dirección y un nuevo enfoque en la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias del comportamiento, el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores (teoría clásica, teoría de las relaciones humanas y teoría de la burocracia) y la adopción de posiciones explicativas y descriptivas. El énfasis permanece en las personas, pero dentro del contexto organizacional.

73. ¿Cuáles fueron los orígenes de la teoría del comportamiento?

**Orígenes de la teoría del comportamiento**

Los orígenes de la teoría del comportamiento en la administración son:

1. La fuerte oposición de la teoría de las relaciones humanas a la teoría clásica, que derivó lentamente hacia una segunda etapa: la teoría del comportamiento. Ésta representó un nuevo intento por sintetizar la teoría de la organización formal con el enfoque de las relaciones humanas.
2. La teoría del comportamiento es la modelización (en términos prácticos) de la teoría de las relaciones humanas, a la que critica la falta de respuestas concretas a los problemas desarrollados por ella. Si bien comparte algunos de los conceptos fundamentales, los utiliza apenas como puntos de partida.
3. La teoría del comportamiento critica severamente la teoría clásica. Algunos autores ven en la primera una verdadera antítesis de la teoría de la organización formal, de los principios generales de la administración, del concepto de autoridad formal.
4. La teoría del comportamiento incorporó la sociología de la burocracia y amplió el campo de la teoría administrativa.
5. En 1947 se publica un libro en Estados Unidos, que marca el inicio de la teoría del comportamiento en la administración: *El comportamiento administrativo* de Herbert A. Simon.

74. **Defina Motivación y que teorías del comportamiento se enfocan hacia este concepto, menciónelas.**

**Se define motivación como:** El motor interno de los individuos que impulsa a las personas a hacer cosas en forma voluntaria, tomándolas como su propio “motivo” para realizarlas. Las teorías del comportamiento buscan formas y modelos teóricos que puedan operativizarse sobre los individuos como “sujeto de trabajo”, para que sean aplicados en el logro de “motorizar” o impulsar altitudinalmente al individuo para trabajar proactivamente, encontrando en él su propio motivo para hacer.

75. **Desarrolle la teoría de Maslow.**

Maslow, psicólogo y consultor estadounidense, expuso una teoría de la motivación según la cual las necesidades humanas están jerarquizadas y dispuestas en niveles de acuerdo con su importancia e influencia.

a. **Necesidades fisiológicas:** Constituyen el nivel más bajo de todas las necesidades humanas, pero son de vital importancia. En este nivel están las necesidades de alimentación, sueño y reposo, abrigo, etc. Las necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia del individuo.

b. **Necesidades de seguridad:** Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Incluyen búsqueda de seguridad, estabilidad, protección contra la amenaza o la privación, escape del peligro. Surgen en el comportamiento cuándo las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas.

c. **Necesidades sociales:** Surgen en el comportamiento cuándo las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Se destacan las necesidades de asociación, participación, aceptación por los compañeros, intercambios amistosos, etc.

d. **Necesidades de autoestima:** Necesidades relacionadas con la manera como el individuo se ve y evalúa a sí mismo. Comprenden la autoprotección, la autoconfianza, la necesidad de aprobación social, etc.

e. **Necesidades de autorrealización:** Son las más elevadas, y están en la cima de la jerarquía. Son las necesidades del individuo de realizar su propio potencial y de auto desarrollarse continuamente.

#### 76. **Desarrolle la teoría de Herzberg.**

Frederick Herzberg formuló la llamada teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Este autor plantea la existencia de factores que orientan el comportamiento de las personas.

a. **Factores higiénicos o factores extrínsecos:** Se localizan en el ambiente que rodea a las personas, y abarcan las condiciones en que ellas desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administrativas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, la política y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y los empleados, los reglamentos internos, etc. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

b. **Factores motivacionales o factores intrínsecos:** Se relacionan con el contenido y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo; por tanto, estos factores se hallan bajo el control del individuo, pues se refiere a lo que hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

## 77. Desarrolle la teoría de Mc Gregor.

McGregor, uno de los más famosos teóricos del enfoque del comportamiento en la administración, se preocupó por comparar dos estilos antagónicos de administrar: un estilo basado en la teoría tradicional, excesivamente mecanicista y pragmática (teoría X), y e otro estilo basado en las concepciones modernas frente al comportamiento humano (teoría Y).

## 78. ¿Cuáles fueron los orígenes del Desarrollo Organizacional?

Los orígenes del Desarrollo Organizacional pueden ser atribuidos a una serie de factores entre los que se encuentran:

a. La relativa dificultad encontrada en sistematizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, las que traían un enfoque diferente, y muchas veces en conflicto con los demás.

b. La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones. Las teorías sobre la motivación demostraron la necesidad de un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual, con base en la dinámica motivacional. Se verificó que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan explícitamente con los objetivos organizacionales, y llevan a los participantes de la organización a un comportamiento alienado e ineficiente que retarda y muchas veces impide el alcance de los objetivos de la organización.

c. La creación del National Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre comportamiento de grupo. Estas buscaban mejorar el comportamiento de grupo. A través de una serie de reuniones, los participantes diagnostican y experimentan su comportamiento en grupo, actuando como sujetos y experimentadores al mismo tiempo y recibiendo la asesoría de un psicólogo. Este tipo de entrenamiento recibía el nombre de Training Group.

d. La publicación de un libro en 1964 por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, en el que se exponen sus investigaciones sobre el Training Group, los resultados y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones.

e. La pluralidad de cambios en el mundo que dieron origen al desarrollo organizacional como el aumento del tamaño de las organizaciones y una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna.

f. La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integrados a través de un tratamiento sistemático.

g. Inicialmente el Desarrollo Organizacional se limitó al nivel de los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas recibiendo modelos y procedimientos para los diversos niveles organizacionales.

h. Los diversos modelos de Desarrollo Organizacional consideran básicamente cuatro variables: el medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo. Así los autores analizan estas variables para poder explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir ya sea en variables estructurales o de comportamiento para que un cambio permita el alcance de los objetivos organizacionales como los individuales.

#### 79. ¿Qué es el Desarrollo Organizacional?

El Desarrollo Organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en camino al enfoque sistemático.

#### 80. ¿Cuáles son los supuestos de esta teoría?

##### **Supuestos de la Teoría X**

Las personas son perezosas e indolentes.

Las personas reniegan del trabajo.

Las personas evaden la responsabilidad para sentirse más seguras.

Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.

Las personas no poseen iniciativa

##### **Supuestos de la Teoría Y**

Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas.

El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.

Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.

Las personas pueden ser motivadas y pueden dirigir su propia tarea

Las personas son creativas y competentes.

#### 81. ¿Cuáles son los modelos de D.O.?

***-Modelos de desarrollo organizacional relacionados con cambios estructurales***

***-Modelos de desarrollo organizacional relacionados con cambios en el comportamiento***

**-Modelos de desarrollo organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento**

**-Modelo de desarrollo organizacional tipo Grid**

**-Modelo de desarrollo organizacional de Lawrence y Lorsch**

**-Modelo de desarrollo organizacional 3-D de Reddin**

## **UNIDAD IX**

### **82. ¿Cómo surge la teoría Cibernética y quien la impulsa?**

La teoría cibernética surge del movimiento iniciado por Wiener, alrededor de 1943, para aclarar las llamadas “casillas vacías en el mapa de la ciencia”. Las innovaciones en la ingeniería, física y medicina exigieron más unión y mayor intercambio de descubrimientos en las casillas vacías entre las ciencias. También da origen a esta teoría los primeros estudios y experiencias con computadores para la solución de ecuaciones diferenciales y el desarrollo de los equipos de artillería antiaérea desarrollados para la 2º guerra mundial.

### **83. Defina Cibernética**

Es la ciencia de la comunicación y del control, ya sea en el animal o en la máquina. La comunicación es la que integra y da coherencia a los sistemas y el control es el que regula su comportamiento. Su núcleo son los sistemas de procesamiento de los mensajes. La cibernética permite que los conocimientos y descubrimientos de una ciencia puedan tener condiciones para ser aplicados en otras.

### **84. Defina: entrada, Caja Negra y Homeostasis según la teoría Cibernética**

**ENTRADA:** El insumo de un sistema es aquello que importa de su mundo exterior, y puede estar constituido por uno o más de los siguientes ingredientes: información, energía, materiales.

**CAJA NEGRA:** Es el proceso en sí, es donde se transforman los insumos en productos.

**HOMEOSTASIS:** Es un equilibrio dinámico de autocontrol del sistema, frente a las variaciones del ambiente. Se obtiene mediante la retroalimentación que reacciona a una entrada de información. El resultado de esa acción-reacción se transforma en seguida una nueva información que modifica su comportamiento subsiguiente. La base del equilibrio es la comunicación.

85. **Defina salida, retroalimentación e información según la teoría Cibernética**

**SALIDA:** Producto es el resultado final de la operación o procesamiento de un sistema. Todo sistema produce uno o varios productos. A través del producto, el sistema exporta el resultado de sus operaciones hacia su medio ambiente.

**RETROALIMENTACION:** Es un mecanismo mediante el cual una parte de la energía de salida de un sistema regresa a la entrada. Es un sistema de comunicación de retorno proporcionado por la salida del sistema a su entrada, para alterarla de alguna manera. Se encarga de regular la entrada para que la salida se aproxime al patrón establecido. Confirma si el objetivo fue cumplido, fundamentalmente para el equilibrio del sistema.

**INFORMACION:**

Implica un proceso de reducción de incertidumbre. Para comprenderlo lo asociamos a dos conceptos: **el de dato y el de comunicación.**

**Dato:** es un registro o anotación respecto de un determinado hecho u ocurrencia. Cuando un conjunto de datos posee un significado tenemos una información.

**Información:** es un conjunto de datos que posee significado, es decir, que reduce o aumenta el conocimiento con respecto de algo.

**Comunicación:** consiste en transmitir una información a alguien, que pasa entonces a compartirla. Comunicar significa hacer común a una o más personas una determinada información.

86. **Defina Entropía, comente los tipos y defina Sinergia**

**ENTROPIA:** Entropía significa que las partes del sistema pierden su integración y comunicación entre sí, lo cual permite que el sistema se descomponga, pierda energía e información y se degenera. Para sobrevivir necesita abrirse y reabastecerse de energía e información que

le permitan mantener su estructura, este proceso reactivo se denomina entropía negativa.

### LOS TIPOS:

**SINERGIA:** Sinergia significa “trabajo conjunto”. Se presenta cuando dos o más causas actúan en conjunto produciendo un efecto mayor que la suma de los efectos que producirían por separado. La sinergia constituye el efecto multiplicador de las partes de un sistema, los cuales amplían su resultado total.

$$2 + 2 = 5$$

### 87. ¿Cómo surge la teoría matemática?

La teoría matemática surgió en la administración a partir de 4 circunstancias:

1. El trabajo clásico sobre la teoría de los juegos de Von Neumann y Mongenstein.
2. El estudio del proceso de decisión, por Herbert Simon.
3. La existencia de decisiones programables.
4. El desarrollo de los computadores.

La teoría matemática surgió con la concepción de la Investigación de Operaciones durante la 2º guerra mundial, después de 1954.

### 88. ¿Cuáles son las perspectivas del Proceso Decisorio? Desarróllelas.

**Perspectiva del proceso:** se concentra en el proceso de decisión como una secuencia de actividades. Según ella, el objetivo de la administración es seleccionar la mejor alternativa en el proceso de decisión. Se preocupa por la forma como se decide. Implica una secuencia de tres etapas: determinación de cuál es el problema, cuáles son las posibles alternativas de solución, cual es la mejor alternativa para el caso (selección). Se concentra en la selección entre las alternativas de solución y en la eficiencia del proceso.

### 89. ¿Qué es la Investigación de Operaciones y cuáles son sus fases?

Es la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos científicos a los problemas que involucran las operaciones de un sistema, de modo que proporcione, a quienes controlan, soluciones óptimas para el problema tratado. Se ocupa de operaciones de un sistema ya existente., es decir, materiales, energía, personas y maquinarias ya existentes. Su objetivo es capacitar a la administración para resolver problemas y tomar decisiones.

**Fases del método de acción:**

1. Formular el problema
2. Construir un modelo matemático para representar el sistema en estudio
3. Deducir una solución del modelo
4. Probar el modelo y la solución
5. Establecer control sobre la solución
6. Llevar a la práctica la solución

**90. ¿Cuáles son las características de la Investigación de Operaciones?****Características**

- a. Considera al sistema como un todo, por lo tanto, se preocupa por las operaciones de toda la organización.
- b. Busca no sólo perfeccionar sino también dinamizar las operaciones, con el fin de proporcionar mayor seguridad a la organización.
- c. Aplica los recientes métodos y técnicas científicas.
- d. Busca proyectar y aplicar operaciones experimentales que representen operaciones reales.
- e. Se basa en técnicas avanzadas de análisis cuantitativo.
- f. Su interés es la ejecución de las operaciones de investigación a nivel operacional.

**91. Menciones una técnica de Investigación de Operaciones****Teoría de los juegos**

Propuesta por Neuman a partir de 1947, propone una formulación matemática para el análisis de conflictos. Esta teoría puede aplicarse en algunos tipos de conflictos (llamados juegos) que implican la disputa de intereses entre los dos o más participantes, y en los que cada parte puede tener una diversidad de acciones posibles, delimitadas por las reglas del juego. El número de estrategias es finito y enumerarle. Cada uno de ellas describe lo que se hará en cualquier situación. Conocidas las estrategias de los jugadores pueden estimarse todos los resultados posibles.

**92. Defina Sistema y sus características****Concepto de Sistema**

Un sistema es un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes, un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionarían independientemente.

**Características**

1. Propósito u objetivo: las unidades definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

2. Globalismo o totalidad: todo sistema tiene una naturaleza orgánica, por lo que una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema, producirá en todas las otras unidades de este.

93. ¿Qué tipos de sistemas existen?

**Tipos**

a. En cuanto a su constitución: pueden ser físicos y abstractos. Son físicos cuando están compuestos por equipos, máquinas y cosas reales. Son abstractos cuando están compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas.

b. En cuanto a su naturaleza: pueden ser cerrados o abiertos. Sistema cerrado no presenta intercambio con el ambiente que lo rodea. Un sistema abierto presenta relaciones de intercambio con el ambiente a través de entradas (insumos) y salidas (productos).

94. Defina la organización como sistema abierto y desarrolle sus características

Sistema abierto puede ser comprendido como un conjunto de partes en constante interacción constituyendo un todo sinérgico, orientado hacia determinados propósitos y en permanente relación de interdependencia con el ambiente externo (lo influncia y esta influncia a ella).

**Características de la Organización como Sistema Abierto**

1. Comportamiento probabilístico: nunca es totalmente previsible.
2. La organización como parte de una sociedad mayor constituida por partes menores: la interacción entre sus elementos produce un todo que no puede ser comprendido mediante la investigación de las diversas partes tomadas aisladamente.
3. Interdependencia de las partes: cuando cambia una parte afecta todo.
4. Homeostasis o estado de equilibrio.
5. Frontera o límite: es la línea que sirve para demarcar lo que está dentro y fuera del sistema.
6. Morfogénesis: tiene capacidad para modificar sus formas estructurales básicas.

**UNIDAD X**

95. ¿Qué aportes realizó a la Administración la teoría Situacional?

La incertidumbre frente a los cambios, tema que ya viene siendo tratado por diferentes escuelas administrativas, entre ellas la del desarrollo organizacional, pone de manifiesto la necesidad del administrador de generar nuevas ideas que le permitan ir modificando a la organización para su mejor performance frente a mundo que deviene ambientes,

escenarios y tecnología con una velocidad de cambio sin precedentes en la historia del hombre. Las variaciones en el ambiente o en la tecnología conducen a variaciones en la estructura organizacional.

96. **sobre que relación se basa la investigación de Chandler?**

Edgar Schein, autor de "Psicología de la organización", definió a los primeros autores situacionales (Lawrence, Lorsch y otros) como "neoestructuralistas" dado que las primeras investigaciones llevadas a cabo estaban orientadas a verificar cuales eran los modelos de estructura organizacionales más eficaces en determinados tipos de empresas. Buscaron confirmar si las organizaciones más eficaces de determinado tipo seguían los supuestos de la teoría clásica (división del trabajo, ámbito de control, jerarquía de autoridad, etc.) los resultados condujeron a una conclusión sorprendente:

97. **¿Por qué decimos que el ambiente condiciona a una organización para que tenga una estructura mecánica u orgánica? Ejemplifique.**

Estas investigaciones fueron, inevitablemente **situacionales** puesto que buscaban comprender y explicar el modo de funcionar de las empresas en diferentes condiciones que varían de acuerdo con el ambiente o contexto que la empresa escogió para operar. Tales condiciones son determinadas "**desde afuera**" de la empresa, es decir de su ambiente. Tales contingencias pueden considerarse desde adentro de la organización como oportunidades, imperativos o restricciones que en la estructura y los procesos internos de la organización.

98. **Desarrolle los principales puntos del modelo de Lawrence y Lorsch**

Los principales puntos de referencia de este modelo son:

a. **Concepto de sistema y de organización:** Un sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos. La organización "es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente".

b. **Los subsistemas:** El sistema total de la organización puede ser encarado en términos de una serie de subsistemas que, a su vez, pueden ser divididos en una porción de subsistemas. Esos sistemas forman un estándar complejo de hilos entrelazados de dependencia mutua y activación recíproca.

c. **El sistema social:** Todas las organizaciones pueden ser encaradas como sistemas esencialmente sociales. La organización es concebida como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales para realizar transacciones planeadas con el ambiente.

d. **Estadios del desarrollo organizacional:** Los autores proponen un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro estadios, que forman un ciclo. Estos son: diagnóstico, planeamiento de la acción, implementación de la acción y evaluación. Cada tipo de confrontación debe ser sometido a los cuatros estadios antes mencionados.

99. **Diferencias entre producción en masa y producción en serie**

**Producción en masa o mecanizada:** Se produce en grandes cantidades. Los obreros trabajan en una línea de montaje, donde manejan máquinas que pueden ejecutar una o más operaciones sobre el producto.

Ej. Línea de montaje de empresas que producen automóviles.

**Producción en serie o automatizada.** Se realiza en un proceso continuo en el que pocos obreros controlan un proceso productivo. La participación humana es mínima.

Ej. Producción química o petroquímica.

100. **Defina tecnología.**

**Definición de Tecnología**

Es el conocimiento aplicado al desarrollo de las actividades, donde el hombre encuentre utilidad fáctica; permitiendo tanto la innovación, transformación, adaptación y utilización de máquinas, herramientas, robots, computadoras, etc. (tecnologías duras), como el manejo de la administración, la gestión, diseño de procesos, desarrollo de software, etc. (tecnologías blandas).