

Unidad 1 (1º parte)

Organización: agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico.

Toda organización cuenta con:

- *Propósito distintivo. (Meta o conjunto de metas.)
- *Varias personas. (Una persona sola no constituye una organización)
- *Estructura deliberada (puede ser: abierta y flexible, o tradicional, con reglas.)

Gerentes: miembro de una organización que integra y coordina el trabajo de otros.

Clasificación:

- *Gerentes de 1º línea: ocupan el nivel más bajo de la gerencia y generalmente son llamados supervisores.
- *Gerentes de nivel medio: todos los niveles de administración entre el nivel de supervisor y el nivel más alto de la organización.
- *Gerentes de alto nivel: localizados en la cumbre de la organización, o cerca de ella, responsables de tomar las decisiones y establecer las políticas y estrategias que afectan a toda organización.

Eficiencia: parte vital de la administración, se refiere a la relación entre insumos y productos, cuya meta es minimizar el costo por concepto de recursos.

Eficacia: se enfoca en los fines, es decir, el logro de las metas de la organización.

Funciones y procesos administrativos.

Según Henri Fayol.

- *Planificación: definición de metas, establecimiento de una estrategia y el desarrollo de planes para coordinar actividades.
- *Organización: determinar que tareas es necesario llevar a cabo, quién las realizará, cómo deben agruparse las tareas, quién rendirá cuentas a quién y dónde se deberán tomar las decisiones.
- *Dirección: motivar a los subordinados, dirigir a otras personas, seleccionar los canales de comunicación y resolver conflictos.
- *Control: vigilar actividades para asegurarse de que se realicen de conformidad con lo planeado y para corregir cualquier desviación significativa.
- *Proceso Administrativo: conjunto de decisiones y acciones que los gerentes realizan en forma continua al planificar, organizar, dirigir y controlar.

Roles de la administración. (Según Mintzberg)

- *Roles interpersonales: tareas que incluyen a personas y también otros deberes que son de carácter simbólico y ceremonial.
 - Figura destacada: jefe simbólico; saludar a los visitantes, firmar documentos.
 - Líder: responsable de la formación de personal, capacitación; actividades que involucran a subordinados.
 - Enlace: cabeza visible, relaciones públicas; trabajo externo.

*Roles de información: recibir, recabar y divulgar información.

-Monitor: busca y recibe información; lectura de publicaciones periódicas e informes

-Divulgador: transmite información a los miembros de la organización; reuniones informativas.

-Portavoz: transmite información hacia el exterior de la organización; proveer info a los medios.

*Roles de decisión: selección de opciones.

-Empresario: realiza proyectos de mejoramiento para introducir cambios; sesiones de estrategia para el desarrollo de nuevos programas.

-Controlador de perturbaciones: aplicar medidas correctivas; org sesiones de estrategia en relación con perturbaciones y crisis.

-Asignador de recursos: tomar y aprobar las decisiones importantes de la organización; elaborar programas, solicitar autorización.

-Negociador: representar a la organización en negocios importantes; participar en negociaciones contractuales con sindicatos.

Habilidades Administrativas. (Según Katz.)

*Habilidades técnicas: engloban el conocimiento y dominio de una determinada especialidad.

*Habilidades humanas: trabajar bien con otras personas, tanto individual como grupalmente.

*Habilidades conceptuales: pensar y conceptualizar sobre situaciones abstractas, contemplar la organización como un todo y las relaciones entre sus diversas subunidades, y visualizar la forma en que la organización encaja en su ambiente.

Administración de Sistemas.

*Sistema: conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes, dispuestas de modo tal que conforman un todo unificado.

*Sistemas cerrados: no reciben la influencia de su ambiente ni interactúan con él.

*Sistemas abiertos: interactúan dinámicamente con su ambiente.

La Administración en situaciones diferentes y cambiantes.

*Perspectiva de contingencias: punto de vista según el cual la organización reconoce las variables de la situación y responde a ellas cuando se presentan.

Nivel en la organización.

Las diferencias son de grado y énfasis, no de función. Todos los gerentes no importa cual sea su nivel planifican, organizan, dirigen y controlan. Sin embargo la cantidad de tiempo que dedican a cada una de las funciones no es necesariamente la misma.

Tipos de Organizaciones. (Las que persiguen fines de lucro y las que no)

Tamaño de la organización.

*Pequeñas empresas: cualquier empresa cuya propiedad y operación sean independientes, que persiga fines de lucro y que tenga menos de 500 empleados. El rol más importante de un gerente en las empresas pequeñas es el de Portavoz.

Gerentes versus Empresarios.

*Espíritu empresarial: proceso mediante el cual las personas persiguen oportunidades, buscando la forma de satisfacer necesidades y deseos por medio de la innovación, sin considerad de cuántos recursos disponen en ese momento.

-Empresarios: buscan el cambio mediante el aprovechamiento de oportunidades, Gerentes: actúan como custodios.

-Gerentes: tienden a evitar riesgos, Empresarios: aceptan el riesgo.

-Empresarios: motivados por la independencia y por la oportunidad de crear ganancias financieras. Gerentes: motivados por el logro de ascensos en su carrera.

-Gerentes: orientados al logro de metas a corto plazo. Empresarios: Largo plazo.

-Empresarios: se involucran directamente en las actividades operativas. Gerentes: delegan sus actividades.

Unidad 1 (3º Parte.)

Entornos Organizacionales.

Las organizaciones no son autosuficientes ni auto contenidas, intercambian recursos con el ambiente externo (elementos extraños a la organización que son relevantes para sus operaciones).

Las organizaciones toman insumos del ambiente externo, lo transforman en productos o servicios y los vuelven a enviar al ambiente en forma de productos.

El ambiente externo consta con elementos de acción directa e indirecta.

*Elementos de acción directa: grupos de interés, que a la vez pueden ser externos o internos.

-Externos: consumidores, proveedores, gobiernos, grupos de interés especial, medios, sindicatos obreros, instituciones financieras y competidores.

-Internos: no forman parte del ambiente de la organización porque forman parte de la organización misma, si forman parte del ambiente que es responsabilidad de un gerente individual. (empleados, accionistas y consejos de directores.)

Cómo administrar las relaciones entre múltiples grupos de interés, a partir de la conformación de redes y alianzas.

Los grupos de interés quizá tengan que equilibrar roles contrapuestos para determinar las medidas que quieren que tome la organización.

La administración para garantizar la supervivencia de la organización, debe conservar el equilibrio de las relaciones entre los grupos de interés clave, tanto a corto como a largo plazo.

*Elementos de acción Indirecta del ambiente:

(Afectan a las organizaciones: 1º: las fuerzas pueden dictar la formación de un grupo que con el tiempo se convertirá en un grupo de interés, 2º: los elementos de acción indirecta crean el clima en el que existe la organización y al que en última instancia tendrá que responder.)

Fahey y Narayanan: factores generales que influyen en la organización y que deben ser considerados por sus gerentes: variables sociales (demografía, estilos de vida, valores sociales), económicos, políticos y tecnológicos.

Cómo administrar el entorno de acción indirecta.

Mediante indicios, pronósticos y estadísticas los gerentes pueden anticipar los cambios de las variables y así preparar planes alternativos para el futuro.

Los ambientes naturales.

Hoy muchas organizaciones están dedicadas a desarrollar productos y procesos nuevos que no perjudiquen al ambiente o que limpien los daños ambientales que se hayan producido. Esto dio lugar al nacimiento de un movimiento ambientalista, cuyas preocupaciones actuales por el ambiente son la contaminación, los cambios climáticos, el agotamiento del ozono, y demás problemas mundiales.

Marco para pensar sobre el ambiente natural.

*Marco del costo beneficio: enfoque tradicional para concebir soluciones ambientales que dicen que un reglamento ambiental propuesto se debe aplicar siempre que los posibles beneficios sean superiores a los posibles costos.

*Marco del desarrollo sostenible: un enfoque más moderno para concebir las cuestiones ambientales que dice que las organizaciones deben realizar aquellas actividades que se puedan sostener a largo plazo o renovarse en forma automática.

Las organizaciones se vuelven verdes.

Las organizaciones pueden adoptar, cuando menos, 4 posiciones para ser más sensibles ante el ambiente.

1-Postura legal: la organización trata de aplicar las leyes para su provecho.

2-Postura del mercado: adoptar una postura con la que respondan a las preferencias ambientales de sus clientes.

3-Postura de los grupos de interés: responder a grupos de interés por cuanto a cuestiones ambientales se refiere.

4- Postura del verde oscuro: adoptar valores ambientales que nos dicen que debemos vivir en forma más armónica con la Tierra.

Cómo administrar los entornos organizacional y natural.

Mediante el envío de señales a los gerentes de que se han ignorado ciertas relaciones o de que se requiere un marco de tiempo diferente.

Por otra parte los grupos ambientalistas de presionan enviado la señal de que recurrirán a cualquier medio a su alcance, desde recursos legales hasta protestas civiles.

Unidad 2.

*El punto de vista omnipotente: opinión según la cual los gerentes son directamente responsables del éxito o fracaso de una organización.

*El punto de vista simbólico: opinión según la cual los gerentes sólo influyen en forma limitada en los resultados sustanciales de una organización, en virtud del gran número de factores que están fuera del control de la administración.

La realidad sugiere una síntesis.

En toda organización existen restricciones, Internas (limitan las opciones de las cuales dispone un gerente en el momento de decidir, y son el resultado de la cultura de la organización.), Externas (inciden en la organización y restringen la libertad de la gerencia, provienen del entorno de la organización.)

La cultura de la organización.

*Cultura: personalidad de las organizaciones.

*Cultura organizacional: sistema de significación compartido por los miembros de una organización que determina la forma en que actúan sus empleados.

La cultura es: una percepción, constituye un aspecto compartido, y es descriptiva.

7 dimensiones que captan la esencia de la cultura de una organización:

1-Innovación y aceptación de riesgos.

2-Atención a los detalles.

3-Orientación hacia los resultados.

4-Orientación hacia las personas.

5-Orientación hacia el equipo.

6-Agresividad.

7-Estabilidad.

*Culturas fuertes: organizaciones en las que los valores claves se exaltan con intensidad y están ampliamente compartidos.

*Culturas débiles: cuando en las organizaciones no se aclara qué es importante y qué no lo es.

La cultura como personalidad de la organización.

*Personalidades fuertes que aceptan riesgos.

*Personalidades fuertes cuidadosas en los detalles.

*Personalidades fuertes orientadas a resultados.

*Personalidades fuertes orientadas hacia las personas.

*Personalidades fuertes orientadas hacia el equipo.

*Personalidades fuertes agresivas.

*Personalidades fuertes no afectas a la estabilidad.

La fuente de la cultura.

Los fundadores conciben la idea original, establecen la cultura inicial al proyectar una imagen de lo que la organización debe ser.

Los empleados aprenden la cultura mediante, relatos, rituales, símbolos materiales, y el lenguaje, propios de cada organización.

El ambiente.

*Ambiente: instituciones o fuerzas externas que pueden afectar el rendimiento de una organización.

*Ambiente general: todo lo que está fuera de de la organización. (Factores económicos, condiciones políticas, influencias socioculturales, cuestiones de globalización y factores tecnológicos.

*Ambiente específico: parte del ambiente que es directamente adecuado para que una organización alcance sus metas. (Proveedores de insumos, clientes o consumidores, competidores, agencias de gobierno y grupos público de presión.)

*Incertidumbre ambiental: grado de cambio y complejidad en el ambiente de una organización;

Grado de cambio: si cambian con frecuencia sus componentes decimos que dicho ambiente es dinámico, por el contrario si el cambio es mínimo, el ambiente en cuestión es estable.

Complejidad: número de componentes que intervienen en el ambiente de una organización y grado de conocimiento que tiene una organización acerca de los componentes de su ambiente.

Puntos de vista sobre la ética.

*Punto de vista Utilitario: las decisiones se toman únicamente sobre la base de sus respectivos resultados o consecuencias.

*Punto de vista de la ética basado en los Derechos: en las decisiones se intenta respetar y proteger los derechos fundamentales del individuo, puede crear obstáculos para la alta productividad y eficiencia al generar un clima de trabajo donde el interés por proteger legalmente los derechos de los individuos se considera más importante que la realización del trabajo mismo.

*Punto de vista ético de la teoría de la Justicia: las personas que toman decisiones intentan imponer y aplicar las reglas con justicia e imparcialidad.

*Teoría integradora de los contratos sociales: punto de vista según el cual las decisiones se deben tomar sobre la base de factores empíricos (lo que es) y normativos (lo que debería ser.)

Factores que afectan la ética administrativa.

*Etapa del desarrollo moral: 3 niveles de desarrollo moral:

1-Preconvencional: los individuos responden a los conceptos del bien y el mal.

2-Convencional: indica que los valores morales consisten en mantener el orden convencional y las expectativas de las demás personas.

3-Principios: definir los principios morales como algo diferente de la autoridad de los grupos a los cuales pertenecen o de la sociedad en general.

*Características individuales: dos variables de la personalidad influyen también en las acciones del individuo, de acuerdo con sus creencias sobre el bien y el mal (valores).

-La fuerza del ego: característica de la personalidad que permite medir las convicciones de una persona.

-La localización del control: atributo de la personalidad que permite medir el grado en el cual el individuo considera que él mismo es el arquitecto de su propio destino.

Localización externa: lo que les pasa en la vida se debe a la suerte o el azar.

Localización interna: tienen en sus manos el dominio de su propio destino.

*Variables estructurales: algunas estructuras proveen una guía vigorosa, mientras que otras solo crean ambigüedad para los gerentes. Los diseños estructurales que minimizan la ambigüedad y les recuerdan continuamente a los gerentes que es lo ético tienen más probabilidades de propiciar en éstos un comportamiento apegado a la ética.

Una cultura fuerte influirá más poderosamente sobre los gerentes que una cultura débil. Si la cultura es fuerte y suscribe normas éticas elevadas, tendrá seguramente una influencia muy poderosa y positiva sobre el comportamiento ético de los gerentes.

Hacia el mejoramiento del comportamiento ético.

*Selección: este proceso se deberá considerar como una buena oportunidad para conocer el nivel de desarrollo moral del individuo, sus valores personales, la fuerza del ego y la localización del control.

*Códigos de ética y reglas de decisión: documento formal donde una organización declara sus valores primarios y las reglas éticas que sus empleados deberán observar.

*El liderazgo de la Alta Gerencia: determina el tono cultural por medio de sus prácticas de recompensa y castigo.

*Metas de trabajo: las metas claras y realistas reducen la ambigüedad para los empleados y en lugar de castigarlos los motiva.

*Capacitación en ética: mediante, videos, lecturas, reuniones, dramatizaciones, con el fin de reforzar las normas de conducta de la organización.

*Evaluación completa del desempeño: se realiza con el fin de que sus gerentes mantengan altas normas éticas.

El rol de la ventaja competitiva.

*Ventaja competitiva: es lo que distingue a una organización, es decir, su característica competitiva.

*La tqm como ventaja competitiva: esta enfocada en la calidad y el mejoramiento continuo. En la medida en que la organización sea capaz de satisfacer la necesidad de calidad de un cliente, podrá diferenciarse de sus competidores y atraer una base de consumidores leales.

*Estrategias competitivas: Michael Porter

-Análisis de la industria: en cualquier industria 5 fuerzas competitivas son las que determinan las reglas de competencia: 1: Amenaza de nuevos competidores y reglas de entrada, 2: Amenaza de sustitutos, 3: Poder de negociación de los compradores, 4: Poder de negociación de los proveedores, 5: Presencia de rivalidades.

*Selección de una estrategia competitiva:

-Estrategia de liderazgo de costos: estrategia que aplica una organización cuando desea ser el productor con costo más bajo en su industria.

-Estrategia de diferenciación: estrategia que aplica una firma cuando desea ser única en su industria, en dimensiones que sean sumamente apreciadas por los compradores.

-Estrategia enfocada: estrategia que aplica una compañía cuando intenta lograr una ventaja de costo o de diferenciación dentro de un segmento industrial estrecho.

-Atrapada en medio: termino que describe a las organizaciones que no pueden competir por medio de estrategias de liderazgo de costos, diferenciación o enfoque.

Unidad 3.

Proceso de toma de decisiones.

Serie de 8 pasos que incluyen: identificar el problema, seleccionar una alternativa y evaluar la eficacia de la decisión.

- 1-Identificación del problema. (Problema: discrepancia entre dos estados de cosas, el existente y el deseado. Estos problemas deben presentarse con mucha presión para que el gerente busque su solución de manera rápida.)
- 2-Identificación de los criterios de decisión. (Criterios que definen lo que es pertinente a la hora de tomar la decisión.)
- 3-Asignación de ponderación de los criterios.
- 4-Desarrollo de alternativas.
- 5-Análisis de alternativas.
- 6-Selección de una alternativa.
- 7-Implementación de la alternativa. (Proceso de comunicar una decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan a ponerla en práctica.)
- 8-Evaluación de la eficacia de la decisión.

Toma de decisiones: racionalidad, racionalidad limitada e intuición.

*Racional: se refiere a opciones que son consistentes e intentan maximizar los valores dentro de una serie de restricciones específicas.

*Suposiciones de racionalidad: definir cuidadosamente cada problema teniendo una meta clara y específica.

- Claridad del problema.
- Orientación hacia la meta.
- Opciones conocidas.
- Preferencias claras.
- Preferencias constantes. (Estables a lo largo del tiempo)
- No existen restricciones de tiempo o costo.
- Beneficios máximos.

*Racionalidad limitada: comportamiento que es racional dentro de los parámetros de un modelo simplificado en el cual se han captado las características esenciales de un problema.

*El rol de la intuición: toma de decisiones intuitivas: proceso inconsciente por el cual se toman decisiones a partir de la experiencia y el juicio personal acumulado.

Tipos de problemas y decisiones.

*Problemas bien estructurados y decisiones programadas: problemas directos, conocidos y fáciles de definir, decisión repetitiva que puede tomarse mediante la aplicación de un enfoque rutinario.

*Procedimiento: serie de pasos secuenciales relacionados entre si que puede usarse para enfrentar un problema estructurado.

*Reglas: declaración explícita que indica a los gerentes lo que deben y lo que no deben hacer.

*Políticas: guía que establece parámetros para la toma de decisiones.

*Problemas mal estructurados y decisiones no programadas: problemas nuevos a cerca de los cuales solo se cuenta con información ambigua o incompleta, decisión de carácter único que requiere una solución a la medida.

Condiciones de la toma de decisiones.

- *Certidumbre: situación en la cual el gerente puede tomar decisiones con precisión porque conoce el resultado que produciría cada una de las alternativas.
- *Riesgo: situación propia de las condiciones en las cuales la persona que toma la decisión puede calcular la probabilidad de obtener ciertos resultados.
- *Incertidumbre: situación en la cual la persona que toma las decisiones no cuenta ni con certidumbre alguna ni con estimaciones razonables de las probabilidades correspondientes.

Estilos en la toma de decisiones.

- *Evasión de problemas: actitud que toma la persona ante los problemas, tratando de evadir o ignorar la información que indique la presencia de un problema.
- *Resolución de problemas: actitud que toma la persona de resolver los problemas en cuanto se presentan.
- *Búsqueda de problemas: actitud de la persona que aborda los problemas buscando activamente problemas que resolver o nuevas oportunidades que aprovechar.
- *Estilo dirigente: se caracteriza por una baja tolerancia a la ambigüedad y un modo racional de pensar.
- *Estilo analítico: se caracteriza por una alta tolerancia a la ambigüedad y un modo racional de pensar.
- *Estilo conceptual: se caracteriza por una alta tolerancia a la ambigüedad y una manera de pensar intuitiva.
- *Estilo conductual: se caracteriza por una baja tolerancia a la ambigüedad y una manera de pensar intuitiva.

Planificación.

Proceso que incluye la definición de los objetivos o metas de la organización, la determinación de una estrategia general para alcanzar esas metas, y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades.

- Establece un esfuerzo coordinado
- Reduce la incertidumbre (Obliga a los gerentes a mirar hacia adelante)
- Reduce actividades redundantes y dispendiosas (Cuando los medios y los fines resultan claros la ineficiencia se vuelve obvia y puede ser corregida o eliminada.)
- Establece los objetivos o normas que se emplearan para ejercer el control.

Tipos de planes.

- *Planes estratégicos: abarcan toda la organización, establecen objetivos generales y posicionan a una organización en función de su ambiente.
- *Planes operacionales: especifican los detalles a cerca de la forma en que los objetivos tendrán que ser alcanzados.
- *Planes a largo plazo: abarcan un período de más de 3 años.
- *Planes a corto plazo: abarcan un período de 1 año o menos.
- *Planes específicos: están claramente definidos y no dejan ningún aspecto a la interpretación.
- *Planes direccionales: planes flexibles en los que se establecen lineamientos generales.



Frecuencia de uso.

*Planes de uso único: se elaboran específicamente para satisfacer las necesidades de una situación que no se repetirá y se crean en respuesta a las decisiones no programadas que toman los gerentes.

*Planes permanentes: planes continuos que proporcionan una guía para las actividades que se realizan en forma repetitiva en la organización y que se elaboran en respuesta a las decisiones programadas que toman los gerentes.

Factores de contingencia en la planificación.

*El nivel en la organización: la planificación operacional domina las actividades de planificación de los gerentes de nivel bajo, a medida que los gerentes ascienden en la jerarquía su rol de planificación se orienta más a la estrategia.

*Grado de incertidumbre ambiental: cuando la incertidumbre ambiental es alta, los planes específicos tienen que ser modificados de acuerdo con los cambios, con frecuencia a un alto costo y con una pérdida de eficiencias.

*Duración de los compromisos futuros: los planes deberán prolongarse el tiempo suficiente para el debido cumplimiento de los compromisos actuales.

Criticas a la planificación.

-Puede generar rigidez.

-No es posible hacer planes para un ambiente dinámico. (Para administrar una organización en el caso de que ocurra un cambio ambiental muy rápido es necesario una mayor flexibilidad, por ende, no estar atado a un plan.)

-Los planes formales no pueden ser sustitutos de la intuición y la creatividad.

-La planificación enfoca la atención de los gerentes en la competencia de hoy, no en la supervivencia del mañana.

-La planificación formal refuerza el éxito y eso puede conducir al fracaso.

Objetivos: los cimientos de la planificación.

*Objetivos: metas, resultados deseados para individuos, grupos u organizaciones enteras.

*Multiplicidad de objetivos: los objetivos financieros se refieren al rendimiento económico de la firma, los objetivos estratégicos están relacionados con otras áreas del rendimiento de la misma.

*Objetivos declarados: declaraciones oficiales de lo que una organización asegura que son sus objetivos (y lo que desea que crean al respecto sus diversos públicos.)

*Objetivos reales: objetivos que una organización intenta alcanzar en realidad, tal como se aprecia al ver las acciones de sus miembros.

*Determinación tradicional de objetivos: los objetivos se determinan en la más alta jerarquía y luego se dividen en submetas para cada uno de los niveles de la organización. La más alta jerarquía impone sus estándares sobre todos sus subordinados.

*Cadena de medios y fines: red integrada de objetivos organizacionales en la cual los objetivos o fines de nivel más alto están enlazados con objetivos de nivel más bajo que sirven como los medios para el logro de los primeros.

*Administración por objetivos: sistema en el cual los objetivos específicos de rendimiento son determinados conjuntamente por los subordinados y sus superiores, el avance hacia los objetivos es evaluado periódicamente, y las recompensas se asignan en función de esos avances.

Administración estratégica. (Esta involucrada en muchas de las decisiones que toman los gerentes.)

*Niveles de estrategia:

-Estrategia a nivel corporativo: intenta determinar en que negocios deberá desenvolverse una corporación.

-Estrategia a nivel de negocios: intenta determinar cómo debe competir una corporación en cada uno de sus negocios.

-Unidad estratégica de negocios (SBU): un solo negocio o una colección de negocios de carácter independiente, para los cuales se formula una estrategia propia.

-Estrategia a nivel funcional: intenta la forma de respaldar a la estrategia a nivel de negocios.

Proceso de administración estratégica.

1-Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.

2-Análisis del ambiente externo.

3-Identificación de oportunidades y amenazas. (Factores ambientales externos + y -)

4-Análisis de los recursos de la organización. (Competencias distintivas: principales habilidades, capacidades y recursos para crear valor con los que cuenta una organización y los cuales constituyen sus armas competitivas.)

5-Identificación de fortalezas (actividades que la firma realiza bien o recursos que controla.) y debilidades (actividades que la firma no realiza bien o recursos que necesita, pero que no posee.) [Análisis SWOT]

6-Formulación de estrategias.

7-Implementación de estrategias.

8-Evaluación de resultados.

Marcos estratégicos a nivel corporativo.

*Estrategia de estabilidad: estrategia a nivel de corporación que se caracteriza por la ausencia de cambios significativos.

*Estrategia de crecimiento: estrategia a nivel corporativo con la cual se intenta elevar el nivel de las operaciones de la organización, en el caso típico, incluye incrementos en el número de empleados, en la participación de mercado o en una combinación de esos elementos.

*Diversificación relacionada: forma de crecimiento de las compañías que implica la fusión con firmas similares o la adquisición de estas últimas.

-Fusión: proceso por el cual dos o más compañías similares se combinan en una sola por medio de un intercambio de acciones.

-Adquisición: proceso por el cual una compañía adquiere otra por medio del pago en efectivo, la compra de acciones o una combinación de ambas cosas.

*Diversificación no relacionada: proceso por el cual crecen las compañías que implica la fusión o adquisición de firmas no relacionadas directamente con las actividades de la compañía.

*Estrategia de contracción: intenta reducir la magnitud o la diversidad de las operaciones de una organización.

*Estrategia de combinación: persigue simultáneamente dos o más de las siguientes estrategias: de estabilidad, de crecimiento o de contracción.

Matriz de cartera corporativa.

*Matriz BCG: herramienta estratégica para guiar las decisiones sobre asignación de recursos, tomando como base la participación de mercado y el crecimiento de las USB.

*Vacas de efectivo: negocios que muestran bajo crecimiento, pero les corresponde una alta participación de mercado.

*Estrellas: negocios que muestran alto crecimiento y les corresponde una alta participación de mercado.

*Perros: negocios que muestran bajo crecimiento y les corresponde una baja participación en el mercado.

*Curva de experiencia acumulada: suposición de que cuando un negocio incrementa la cantidad de producto que manufactura, el costo unitario de dicho producto disminuye.



Unidad 4.

Coordinación en cinco.

-Ajuste mutuo: logra la coordinación del trabajo por el simple proceso de comunicación informal, el control del trabajo descansa en las manos de los que lo efectúan, es usado en las organizaciones más simples.

-Supervisión directa: logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad por el trabajo de otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.

-Estandarización de procesos de trabajo: la coordinación es lograda sobre el tablero, antes de comenzar el trabajo. Los procesos de trabajo son estandarizados cuando los contenidos del trabajo están especificados o programados.

-Estandarización de producciones de trabajo: las producciones son estandarizadas cuando el resultado del trabajo- por ejemplo las dimensiones del producto o del desempeño – están especificadas.

-Estandarización de la destreza de trabajadores: la destreza (conocimientos) son estandarizadas cuando está especificado el tipo de capacitación que se requiere para efectuar el trabajo.

La organización en cinco partes.

-Núcleo operativo: abarca a aquellos miembros que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de productos y servicios. Los operadores realizan 4 funciones principales: 1) Aseguran los insumos para la producción, 2) Transforman los insumos en producción, 3) Distribuyen la producción, 4) Proveen apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción. Es el corazón de toda organización.

-La cumbre estratégica: esta formada por aquellas personas encargadas de la responsabilidad general de la organización, el director general y todos aquellos gerentes de alto nivel cuyos intereses son globales, también están incluidos aquellos que brindan apoyo directo a la alta gerencia, secretarios, asistentes, etc.

Está encargada de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva, y también que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan o que de otra forma tengan poder sobre la organización.

Esto vincula 3 tipos de obligaciones:

1-Supervisión directa,

2-Administración de las condiciones fronterizas de la organización,

3-Desarrollo de la estrategia de la organización.

El trabajo a este nivel se caracteriza generalmente por un mínimo de repetición y estandarización, considerable discreción, y ciclos relativamente largos de toma de decisiones. El ajuste mutuo es el mecanismo preferido de coordinación entre los gerentes de la misma cumbre estratégica.

-La línea medida: el gerente de línea medida ejecuta una cantidad de tareas en la corriente de la supervisión directa por encima y por debajo de él, recoge información, interviene en la corriente de decisiones, elabora planes, asigna reglas, entre otras cosas. Cada gerente de línea media debe mantener contactos de enlace con otros gerentes analistas.

-La tecnoestructura: Esta formada por los analistas, es efectiva solo cuando puede usar sus técnicas analíticas para hacer el trabajo de otros más efectivos. Los analistas de control de

la tecnoestructura sirven para llevar a cabo ciertas formas de estandarización en la organización, podemos distinguir 3 tipos: 1) analistas de estudios de trabajo, 2) analistas de planeamiento y control, 3) analistas de personal.

-Staff de apoyo: gran cantidad de unidades, todas especializadas, que existen para suministrar apoyo a la organización fuera de su corriente de trabajo operacional.

-Estructura orgánica de línea: relaciones estructurales resultantes de la diferenciación funcional hacia abajo o descendente de funciones primarias u orgánicas.

-Bases de la departamentalización:

1) El producto o servicio, 2) La geografía, 3) Los clientes, 4) El tiempo, 5) Los números.

La departamentalización sobre la base del producto o servicio exige que todas las funciones que gravitan en un producto en particular se agrupen en una unidad coordinada.

Esta destinada a producir valores tales como: 1) desarrollo de un enfoque totalista de cada producto, con inclusión de su desarrollo, producción y distribución; 2) decisiones más rápidas porque la gerencia general no tiene que atender a toda la coordinación; 3) desarrollo de conceptos orientados hacia las utilidades y más cercanas al punto de operación; 4) mayor desarrollo y motivación del personal.

-Ventajas de la estructura de línea: las líneas de responsabilidad son claras e inequívocas, y la celeridad con que la organización puede cambiar de dirección y desplazarse.

-Desventajas: creciente falta de eficiencia al ritmo de crecimiento de la empresa. En algún momento de ese crecimiento la celeridad y la flexibilidad no compensan la falta de conocimientos especializados y la destreza que aporta la experiencia.

-Estructura de línea y staff.

Es el resultado de la diferenciación funcional primaria descendente más una diferenciación funcional secundaria hacia fuera o lateral. La función staff es la que ha sido separada de una cadena de mando primaria con propósitos de especialización para producir economías y eficacia en la operación.

-Tipos de staff:

-General: un ayudante con una formación profesional muy parecida a la del jefe.

-Especializados: aparecen en las organizaciones empresarias y son quienes aportan experiencias técnicas al concentrarse en un reducido sector de las actividades de la empresa. 3 tipos: 1) Asesoramiento; 2) Servicio; 3) Control.

-Principios de las relaciones entre línea y staff.

Una serie de principios o pautas formales puede mitigar cualquier conflicto potencial entre línea y staff:

*Asesoramiento staff: no debe darse al personal staff derechos de mando, sino derechos de asesoramiento, sugerencia y recomendaciones.

*Limitación de la economía staff: es función de staff servir a línea con asesoramiento experto y facilitar los servicios, no es función de línea servir y ajustarse al mando de staff.

*Asesoramiento staff obligatorio: requiere que el personal de línea escuche y considere, pero no lo obliga a aceptar.

*Independencia del personal staff: este debe sentirse suficientemente seguro para poder prestar asesoramiento auténtico y confiable.

-Ventajas de la estructura línea y staff: especialización experta.

-Desventajas: creciente número de las relaciones dentro de las organizaciones y de sus complejidades.

-Estructura orgánica funcionalizada: si al titular de una función especializada que haya sido diferenciada lateralmente desde una cadena de mando primaria e le delega autoridad de mando sobre otros en razón de su especialidad, se habrá creado una relación funcionalizada.

-Ventajas: máximo empleo de la especialización, uniformidad de acción a través de toda la organización.

-Desventajas: trasgresión del principio de responsabilidad ante un solo superior y el consiguiente peligro para la unidad de mando.

-Organigramas y manuales de organización.

Los organigramas representan gráficamente a las estructuras organizacionales, su utilidad principal radica en que permite visualizar y apreciar fácilmente su figuración.

Las convenciones más usuales para su confección son:

-La dirección se dibuja en la parte superior,

-Los niveles de igual jerarquía se ubican a igual altura.

Se trata de que el tamaño de los rectángulos que representan las distintas posiciones sean uniformes, en cada uno de ellos se escribe la denominación de la posición o cargo, en la parte inferior del rectángulo la persona que ocupa el cargo.

Las líneas de autoridad-dependencia se dibujan en forma horizontal y vertical.

Siempre se trata de que la distribución de los rectángulos correspondientes a las posiciones de un nivel se halle simétricamente dispuesta con respecto de la posición del nivel superior del cual dependen.

*Las relaciones de autoridad funcional se dibujan con líneas punteadas.

*Se debe tratar que el dibujo sea resuelto con la mayor sencillez.

Los manuales de organización son cuerpos sistemáticos que describen la estructura de la organización, incluyendo para ello las pautas seguidas para su diseño, el organigrama y para cada posición la definición del nivel, dependencia, autoridad, responsabilidades y funciones de la misma. Pueden incluir también un detalle de los recursos, personas integrantes, información que emite y recibe cada una y contribución a los objetivos organizacionales de la posición.

UNIDAD 4, 2º PARTE.

*Proceso de organización: procedimiento mediante el cual se crea la estructura de una organización.

*Estructura organizacional: marco formal de la organización de acuerdo con el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan.

*Diseño organizacional: desarrollo o modificación de la estructura de una organización.

*Especialización del trabajo: grado en el cual las tareas de una organización están divididas en trabajos separados. Se le conoce también como la división del trabajo.

*Departamentalización: base sobre la cual los empleos se agrupan para el logro de metas organizacionales.

- *Departamentalización funcional: agrupamiento de trabajos de acuerdo con las funciones por realizar.
- *Departamentalización por productos: operación que consiste en agrupar las actividades de acuerdo con las líneas de productos.
- *Departamentalización geográfica: procedimiento de agrupar las actividades tomando como base el territorio o la geografía.
- *Departamentalización por procesos: forma de agrupar las actividades tomando como base el flujo de los productos o de los clientes.
- *Departamentalización por clientes: forma de agrupar las actividades tomando como base a los clientes que los empleados atienden en común.
- *En muchas organizaciones las divisiones departamentales han sido sustituidas por “Equipos interdisciplinarios”: agrupamiento híbrido de individuos que son expertos en diferentes especialidades o funciones y trabajan conjuntamente, hacen de todo desde diseñar un nuevo producto y asegurarse de que llegue al mercado hasta elaborar una estrategia corporativa por ejemplo.
- *Cadena de mando: línea interrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles más altos de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quién debe rendir cuentas a quien.
- *Autoridad: derechos inherentes a una posición administrativa por los cuales la persona puede dar ordenes y esperar que estas sean obedecidas.
- *Responsabilidad: obligación o expectativa de lograr un rendimiento determinado.
- *Unidad de mando: principio de administración según el cual un subordinado debe tener un superior y sólo uno, ante quien será directamente responsable.
- *Amplitud de control: número de subordinados que un gerente puede supervisar con eficacia y eficiencia, determina cuántos niveles y gerentes tendrá una organización. En igualdad de condiciones, cuanto más amplio sea el alcance de control, tanto más eficiente será el diseño organizacional.
- *Centralización: grado en el cual la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles de la organización.
- *Descentralización: transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de una organización.
- *Formalización: grado en que las actividades de una organización están estandarizadas, y medida en la cual el comportamiento de los empleados se guía con una serie de reglas y procedimientos.

El enfoque de contingencias para el diseño organizacional: el hecho de que una estructura resulte apropiada para la organización depende de cuatro variables de contingencia: la estrategia de la organización, su tamaño, su tecnología y el grado de incertidumbre.

- *Organizaciones mecanicistas y orgánicas: estructura organizacional que se caracteriza por alta especialización, departamentalización extensiva, escasa amplitud de control, alta formalización, una red de información limitada y poca participación de los empleados de nivel bajo en la toma de decisiones.
- *Organización orgánica: estructura organizacional altamente adaptativa y flexible, con poca especialización del trabajo, formalización mínima y poca supervisión directa de los empleados.
- *Estrategia y estructura: la estructura de una organización ayuda a los gerentes a lograr sus objetivos, la estructura tiene que adaptarse a la estrategia. La mayoría de los marcos

actuales de contingencia estrategia-estructura tienden a centrarse en tres dimensiones estratégicas: 1-Innovación, 2-Minimización de costos, 3-Imitación, que refleja el propósito de la organización de minimizar el riesgo y maximizar sus oportunidades de ganancias al emular a los líderes del mercado.

*Tamaño y estructura: El tamaño afecta a la estructura en proporción descendente, el tamaño resulta menos importante a medida que la organización se expande porque cuando una organización tiene cerca de 2000 empleados, eso significa que ya es bastante mecanicista.

*Tecnología y estructura: toda organización utiliza alguna forma de tecnología para convertir sus insumos en productos, la tecnología es el único factor determinante de la estructura.

Las tres categorías que representan tres tecnologías diferentes, tenían niveles crecientes de complejidad y sofisticación:

-Producción unitaria: producción de artículos en unidades o partidas pequeñas.

-Producción masiva: manufactura que se realiza en grandes partidas.

-Producción de proceso: producción que se realiza en forma de procesos continuos.

*Incertidumbre ambiental y estructura: algunas organizaciones se desenvuelven en ambientes relativamente estables y sencillos, otras enfrentan ambientes dinámicos y complejos. Puesto que la incertidumbre amenaza la eficacia de una organización, los gerentes suelen tratar de minimizar dicha incertidumbre introduciendo diversos ajustes en la estructura de la organización.

*Estructura simple: diseño organizacional con departamentalización baja, gran amplitud de control, autoridad centralizada en una persona y escasa formalización.

*Burocracia: es un arreglo organizacional basado en el orden, la lógica y el uso legítimo de la autoridad.

*Estructura funcional: diseño organizacional que reúne en grupos a las especialidades ocupacionales que son similares o relacionadas.

*Estructura divisional: estructura organizacional constituida por unidades o divisiones semiautónomas.

*Estructura basada en equipos: estructura organizacional formada por grupos o equipos de trabajo que realizan el trabajo de la organización.

*Organización matricial: estructura organizacional en la que algunos especialistas de diferentes departamentos funcionales son asignados para trabajar en uno o varios proyectos, bajo la dirección de gerentes de proyectos.

*Estructura por proyectos: estructura organizacional en la cual los empleados son asignados permanentemente a los proyectos.

*Unidades internas autónomas: estructura organizacional compuesta por unidades de negocios descentralizadas y autónomas, cada una con sus propios productos, clientes, competidores y metas de ganancias.

*Organización sin límites: organización cuyo diseño no está ni definido ni limitado por los límites horizontales, verticales o externos que una estructura previamente definida suele imponer.

*Organización que aprende: organización que ha desarrollado la capacidad de adaptarse y cambiar continuamente porque todos sus miembros asumen un rol activo en la tarea de identificar y resolver las cuestiones relacionadas con el trabajo.

Tecnología, comunicaciones y diseño organizacional.

*Correo electrónico: transmisión instantánea de mensajes escritos, por medio de computadoras que están enlazadas entre sí.

*Correo de voz: sistema de información que digitaliza un mensaje hablado, lo transmite a través de una red de computadoras y lo almacena en disco para que el destinatario lo escuche más tarde.

*Fascimil (fax): sistema de comunicación que hace posible la transmisión de documentos que contienen textos e ilustraciones.

*Teleconferencia: sistema de comunicación que permite a un grupo de personas conferenciar simultáneamente por medio del teléfono o el correo electrónico.

*Videoconferencia: sistema de comunicación que permite a un grupo de personas charlar simultáneamente y mirarse unas a otras por medio de sendas pantallas de video.

*Intercambio electrónico de datos (EDI): sistema de comunicación que permite a las organizaciones intercambiar documentos de sus transacciones de negocios ordinarios.

*Intranet: sistemas de comunicación organizacional interna que utilizan tecnología de Internet y son accesibles solamente a los empleados de la organización.

*Teletransportación: opción del diseño del trabajo en que cada trabajador está enlazado con el centro laboral por medio de una computadora provista de un módem.

*Centros de trabajo virtuales: oficinas que se caracterizan por espacios abiertos, muebles móviles, teléfonos portátiles, computadoras laptop y archivos electrónicos.



Unidad 5.

*Motivación: voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionada por la posibilidad de que esos esfuerzos satisfagan alguna necesidad del individuo.

*Teoría de la jerarquía de las necesidades: teoría de Maslow según la cual existe una jerarquía de cinco necesidades humanas: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. A medida que cada necesidad es satisfecha en un grado sustancial, la siguiente se convierte en dominante.

/Necesidades de orden inferior:

-Necesidades fisiológicas: necesidades básicas de alimento, bebida, vivienda y las de carácter sexual.

-Necesidades de seguridad: necesidades de una persona en términos de seguridad y protección contra daños físicos y emocionales.

-Necesidades sociales: necesidades de una persona en términos de afecto, sensación de pertenencia, aceptación y amistad.

/Necesidades de orden superior:

-Necesidades de estima: factores internos como respeto por sí mismo, autonomía, y realización, y factores externos como prestigio, reconocimiento y atención.

-Necesidades de autorrealización: impulso de la persona por llegar a ser todo lo que esté a su alcance.

-Teoría X e Y de Mc Gregor.

*Teoría X: suposición según la cual a los empleados les disgusta el trabajo, son perezosos, tratan de evadir la responsabilidad y es necesario obligarles a trabajar.

*Teoría Y: suposición según la cual los empleados son creativos, desean asumir responsabilidades y son capaces de dirigirse por sí mismos.

-Teoría de Herzberg de la motivación-higiene: teoría según la cual los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción y motivación en el trabajo, mientras que los factores extrínsecos están asociados a la insatisfacción en el trabajo.

*Factores de higiene: factores que eliminan la insatisfacción en el trabajo.

*Motivadores: factores que acrecientan la satisfacción en el trabajo.

*Liderazgo: proceso de influencia en el cual algunos individuos, por medio de sus actos, facilitan el avance de un grupo hacia una meta común o compartida.

*Teorías basadas en los rasgos: seis rasgos en los cuáles los líderes permitieron identificarse de los no líderes fueron: el empuje, el deseo de dirigir, la honradez e integridad, la confianza en sí mismo, la inteligencia y conocimientos aplicables al trabajo. El hecho de poseer rasgos apropiados sólo hace que el individuo tenga más posibilidades de llegar a ser un líder eficaz.

*Teorías conductuales: las teorías del liderazgo identifican los comportamientos que establecen la diferencia entre los líderes que son eficaces y los que no lo son.

*Estilo autocrático: corresponde al líder que de ordinario tiende a centralizar la autoridad, impone los métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los subordinados.

*Estilo democrático: corresponde al líder que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, alienta la participación para decidir los métodos de trabajo y utiliza la retroalimentación como una oportunidad para ser un guía.

*Estilo laissez-faire: corresponde al líder que, en general, concede al grupo una libertad total para tomar decisiones y llevar a cabo el trabajo en la forma en la que sus miembros estimen más convenientes.

*Establecimiento de la estructura: grado en el cual el líder define y estructura su rol y el de sus subordinados con el fin de alcanzar las metas.

*Consideración: grado en el cual una persona tiene relaciones de trabajo caracterizadas por confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y consideración con sus sentimientos.

*Líder alto-alto: líder con un alto contenido, tanto de establecimiento de la estructura como de consideración.

*Rejilla administrativa: retrato bidimensional del liderazgo, basado en el interés por las personas y el interés por la producción.

-Administración tipo club campestre: la cuidadosa atención a las necesidades de las personas para establecer relaciones satisfactorias conduce a una atmósfera y un ritmo de trabajo cómodo y amistoso en la organización.

-Administración empobrecida: el ejercicio del mínimo esfuerzo para lograr que se haga el trabajo es apropiado para conservar a los miembros de la organización.

-Administración en equipo: el trabajo realizado es la obra de personas comprometidas; la interdependencia sustentada por un “interés común” en los propósitos de la organización conduce a relaciones de confianza y respeto.

-Administración término medio: el rendimiento adecuado de la organización es posible estableciendo un equilibrio entre la necesidad de realizar el trabajo y mantener la moral de las personas en un nivel satisfactorio.

*Grupo: dos o más individuos interactuantes e interdependientes que se reúnen para el logro de objetivos específicos.

Etapas del desarrollo de un grupo:

*Formación: primera etapa del desarrollo de un grupo, en la cual las personas se unen a éste y luego definen el propósito, la estructura y el liderazgo del grupo; se caracteriza por la incertidumbre.

*Tormentas: segunda etapa del desarrollo de un grupo; se caracteriza por los conflictos que surgen dentro del mismo.

*Desarrollo de normas: tercera etapa del desarrollo de un grupo, caracterizada por el cultivo de relaciones estrechas y una gran cohesión.

*Ejecución: cuarta etapa del desarrollo de los grupos, en la cual el grupo ya es plenamente funcional.

*Clausura: etapa final del desarrollo de los grupos de carácter temporal, la cual se caracteriza porque el interés está enfocado en la terminación de las actividades y ya no en la ejecución de las tareas.

-Conceptos básicos sobre grupos:

*Rol: conjunto de patrones de conducta que se esperan del individuo que ocupa una posición determinada en una unidad social.

*Normas: estándares aceptables que comparten los miembros de un grupo.

*Técnica delphi: procedimiento para la toma de decisiones en grupo, en el cual los miembros nunca se reúnen frente a frente.

*Reuniones electrónicas: grupos de toma de decisiones que interactúan utilizando computadoras enlazadas entre sí.

-Equipos de trabajo: grupos formales constituidos por individuos interdependientes que son responsables del logro de una meta.

Tipos de equipos:

*Temporales y no temporales.

*Equipo funcional: un tipo de trabajo en un equipo constituido por un gerente y sus subordinados procedentes de un área funcional en particular.

*Equipo autodirigido o autoadministrado: tipo de equipo de trabajo que opera sin un gerente y que es responsable de todo un proceso de trabajo o segmento de él, mediante el cual se provee un producto o servicio a un cliente externo o interno.

*Equipo multidisciplinario: tipo de trabajo en equipo en el cual individuos que son expertos en diferentes especialidades (o funciones) trabajan juntos en varias tareas de la organización.

-¿Por qué usar equipos?.

*Crea un espíritu corporativo, permite que la gerencia piense estratégicamente, incrementa la flexibilidad, se aprovecha la diversidad de la fuerza de trabajo, se incrementa el rendimiento.

-Características de los equipos eficaces:

*Metas claras, habilidades pertinentes, confianza mutua entre los miembros, compromiso unificado, buena comunicación, habilidades de negociación, liderazgo apropiado, apoyo interno y externo.

*Motivación: voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, bajo la condición de que dicho esfuerzo ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

*Necesidad: estado interno que nos hace sentir que ciertos resultados son atractivos.

-Marcos conceptuales para entender la motivación:

*Teoría de las tres necesidades:

*Necesidad de logro: impulso de sobresalir, de superarse en relación con un conjunto de estándares, de esforzarse por tener éxito.

*Necesidad de poder: necesidad de hacer que otras personas se comporten de una manera en que no se comportarían en otras condiciones.

*Necesidad de afiliación: deseo de ser amigable y cultivar relaciones personales estrechas.

*Teoría del establecimiento de metas: propuesta según la cual las metas específicas incrementan el rendimiento y las metas difíciles, cuando son aceptadas, generan un rendimiento más alto que las metas fáciles.

*Autoeficacia: situación en la cual un individuo se considera a sí mismo capaz de llevar a cabo una tarea.

*Teoría del reforzamiento: el comportamiento es una función de sus propias consecuencias.

*Reforzador: cualquier consecuencia que se presenta en forma inmediata, como respuesta a un comportamiento, y que incrementa la probabilidad de que este se repita.

-Diseño de empleos motivadores:

*Diseño del puesto: forma en que las tareas se combinan para integrar puestos de trabajo completos.

*Alcance del trabajo: número de tareas diferentes que un puesto de trabajo requiere y frecuencia con la cual esas tareas tienen que repetirse.

*Ampliación del puesto: expansión horizontal de un puesto de trabajo; incremento en el alcance del mismo.

*Enriquecimiento del puesto: expansión vertical de un puesto de trabajo cuando se le agregan responsabilidades de planificación y evaluación.

*Profundidad del puesto: grado de control que tienen los empleados sobre su propio trabajo.

*Modelo de características del puesto (JCM): marco de referencia para analizar y diseñar puestos de trabajo; identifica cinco características fundamentales del trabajo, sus relaciones recíprocas y su impacto sobre las variables del resultado.

*Variedad de habilidades: grado en el cual un puesto de trabajo requiere diversas actividades para que un empleado pueda aplicar varias habilidades y talentos diferentes.

*Identidad de la tarea: grado en el cual un empleo requiere que se lleve a cabo una obra completa e identificable.

*Significación de la tarea: grado en el cual un puesto de trabajo produce un impacto sustancial sobre las vidas o el trabajo de otras personas.

*Autonomía: grado en el cual un puesto de trabajo confiere al individuo un grado sustancial de libertad, independencia y discreción para que programe y realice su trabajo.

*Retroalimentación: grado en el cual, por el hecho de llevar a cabo las actividades de trabajo que un puesto de trabajo requiere, el individuo recibe información directa y clara sobre la eficacia de su propio rendimiento.

El gerente debe: combinar tareas (ampliación del puesto), crear unidades de trabajo naturales, establecer relaciones con el cliente, expandir los trabajos verticalmente (enriquecimiento de los puestos), abrir canales de retroalimentación (permite mostrarle al empleado si está realizando bien su tarea, si su rendimiento está mejorando o no).

*Teoría de la equidad: teoría según la cual los empleados comparan la relación entre los insumos y productos de su puesto de trabajo con los de otras personas relacionadas, después de lo cual tratan de compensar cualquier falta de equidad observada.

*Referentes: personas, sistemas o entidades con los cuales los individuos se comparan para evaluar si existe equidad.

*Teoría de la expectativa: teoría según la cual un individuo tiende a actuar de determinada manera por la expectativa de que sus actos producirán un resultado específico, y de acuerdo con el grado en que dicho resultado sea atractivo para él, la teoría incluye 3 variables:

-La expectativa o vínculo entre esfuerzo y rendimiento.

-La instrumentalidad o el vínculo entre rendimiento y recompensa.

-La valencia o el atractivo de la recompensa.

-Enfoques de contingencias en el liderazgo: la visión de que la técnica administrativa que puede contribuir mejor a alcanzar las metas de la organización puede variar en diferentes tipos de situación o circunstancias.

-Modelo del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard: describe como deberían alcanzar los líderes su estilo de liderazgo en respuesta al deseo cambiante de sus subalternos en cuanto a realización, experiencia, capacidad y disposición para aceptar responsabilidades.

-El estilo del líder y la situación laboral modelo de Fiedler: los gerentes con calificaciones altas en CMP (compañeros menos preferidos de trabajo) quieren tener relaciones personales calidas con sus compañeros de trabajo y consideran que los vínculos estrechos con los empleados son importantes para su efectividad general. Los gerentes con calificaciones bajas en CMP, por otra parte quieren que se efectúe el trabajo. Fiedler ha identificado 3 situaciones de liderazgo: las relaciones del líder y los miembros, la estructura de la tarea y la posición del poder del líder; estas variables ayudan a determinar que estilo de liderazgo será efectivo.

-Enfoque de la ruta-meta en el liderazgo: e basa en el modelo de las expectativas de la motivación. Aunque los gerentes tienen una serie de formas para influir en los empleados, Evans dice que lo más importante es su capacidad para ofrecer recompensas y para especificar lo que los empleados deben hacer para merecerlas. Por tanto, los gerentes determinan la disponibilidad de las “Metas” (recompensas) y las “Rutas” mediante las cuales se ganaran.

-Características personales de los empleados: El estilo de liderazgo que prefieren los empleados, en opinión de House estará determinado por sus características personales, las personas que piensan que su conducta afecta el ambiente son partidarias de un estilo de liderazgo participativo, mientras que las que piensan que los hechos ocurren en razón de la suerte o el destino tienden a congeniar mejor con un estilo autoritario. Quienes se sienten muy capaces y con muchas habilidades, quizá resientan a un gerente que supervisa demasiado y sus directrices serán consideradas contrapuestas en lugar de útiles. Por otra parte los empleados que tienen menos habilidades quizá prefieran a un gerente que dirija mas que les permita realizar sus tareas debidamente y merecer recompensas en la organización.

-Presiones del ambiente y demanda del centro de trabajo: Los factores del ambiente también afectan los estilos de liderazgos que prefieren los empleados, uno de estos factores es el carácter de las tareas de los empleados ya sean agradables o desagradables, otro factor es el sistema de autoridad formal de la organización que aclara que acciones habrán de ser recibidas con aprobación y cuales no. Un tercer factor ambiental es el grupo de trabajo de los empleados. Por regla general, el estilo del líder motivara a los empleados en la medida que les compense por aquello que consideran de eficiencias de la tarea, el sistema de autoridad o el grupo de trabajo.

- Como decidir cuando involucrar a los subordinados, los modelos de Vroom-Yetton y de Vroom-Jago: Vroom y Yetton sugieren varios interrogante que los gerentes e pueden formular para poder determinar que estilo usar para el problema concreto que enfrentan: *¿Cuento con suficiente información o habilidad para resolver el problema solo?, ¿Tengo que tomar una decisión de gran calidad y mis empleados probablemente no estarán de acuerdo con ella?, ¿Está estructurado el problema?, ¿Es fundamental que el grupo acepte la decisión para que ésta tenga éxito?, ¿Es probable que los empleados no estén de acuerdo entre ellos en cuanto a cual seria la mejor solución?

- Vroom y Jago piensan que la efectividad general del liderazgo está en función de la efectividad de las decisiones menos el costo de tomar las decisiones mas el valor realizados para desarrollar las capacidades de las personas por medio de una toma de decisiones comprometidas.



*Líder carismático o transformador: Personas que tienen un impacto excepcional en sus organizaciones.

* Líderes transaccionales: Determinan lo que deben hacer los empleados para alcanzar los objetivos de la organización y los suyos propios, clasifican dichos requisitos y ayudan a los empleados a pensar que pueden alcanzar sus objetivos si realizan el esfuerzo necesario.

*Líderes transformadores: Nos motivan para que hagamos más de lo que esperábamos hacer originalmente porque aumentan nuestra apreciación de la importancia y el valor de nuestras tareas.

*Liderazgo de equipo: debe administrar el límite externo del equipo y facilitar el proceso del equipo, estas prioridades pueden dividirse en cuatro roles específicos del liderazgo: actúan como enlaces con las partes interesadas externas, como mediadores, administradores de conflictos, y entrenadores.

*Líderes transaccionales: son aquellos que guían o motivan a sus seguidores hacia el logro de las metas establecidas, aclarando los requisitos en materia de roles y tareas.

*Líderes transformadores: son aquellos que aportan consideración individualizada, estímulo intelectual y además poseen carisma.

-Los líderes y el poder:

*Poder: capacidad de un líder para influir en las acciones o decisiones de trabajo.

*Poder legítimo: poder que posee una persona como resultado de su posición en la jerarquía organizacional formal; se le conoce también como autoridad.

*Poder coercitivo: poder que depende de la aplicación, o la amenaza de aplicación, de sanciones físicas, tales como: infligir dolor, provocar frustración por la restricción del movimiento, o imponer por la fuerza el control de necesidades básicas de carácter fisiológico o de seguridad.

*Poder de recompensa: poder que produce beneficios o recompensas positivas.

*Poder del experto: influencia resultante de la pericia, habilidades especiales o el conocimiento.

*Poder referente: poder que surge de la identificación con una persona que posee recursos deseables o rasgos personales agradables.

*Credibilidad: grado en el cual los seguidores perciben que alguien es honesto, competente y capaz de inspirarlos.

*Confianza: creencia en la integridad, moralidad y capacidad de un líder.

CAPITULO 9 DE LA FOTOCOPIA.

Unidad 6.

*Control: proceso de monitorear las actividades para asegurarse de que se lleven a cabo de acuerdo con lo planificado y para corregir cualquier desviación significativa.

*Control del mercado: enfoque de diseño de sistemas de control que pone énfasis en el uso de mecanismos externos de mercado para establecer los estándares utilizados en el sistema de control.

*Control burocrático: enfoque para el diseño de sistemas de control que pone énfasis en la autoridad organizacional y depende de reglas administrativas, reglamentos, procedimientos, políticas, la estandarización de las actividades y otros mecanismos administrativos para garantizar que los empleados muestren los comportamientos apropiados y satisfagan los estándares de rendimiento.

*Control del clan: enfoque de diseño de sistemas de control en el cual los comportamientos de los empleados están regulados por valores compartidos, normas, tradiciones, rituales, creencias y otros aspectos de la cultura organizacional.

El control es importante porque constituye el eslabón final de la cadena funcional de las actividades administrativas. Es el único medio por el cual los gerentes pueden saber si las metas de la organización han sido alcanzadas o no y las causas de una u otra situación, no obstante el valor específico del control reside en su relación con las actividades de planificación y delegación.

*Proceso de control: proceso que consiste en medir el rendimiento real, compararlo con un estándar y aplicar la acción administrativa apropiada para corregir las desviaciones o los estándares inadecuados.

*Medición: se realiza mediante una observación personal, informes estadísticos (para medir el rendimiento real), informes verbales (conferencias, reuniones, etc.), informes escritos (son más lentos y más formales.).

*Comparación: rango de variación: parámetros de varianza aceptables entre el rendimiento real y un estándar.

*Como emprender una acción administrativa: es la última etapa del proceso de control, consiste en poner en marcha una acción administrativa, los gerentes pueden elegir entre tres cursos de acción posible: no hacer nada, corregir el rendimiento real (acción correctiva inmediata: corrección inmediata de una actividad para que el rendimiento vuelva a su curso normal; acción correctiva básica: determinación de cómo y por qué se ha desviado el rendimiento, para corregir la fuente de la desviación.), revisar los estándares.

-Tipos de control:

*Control preventivo o anterior a la acción: es el que intenta prevenir los problemas previstos.

*Control concurrente: control que se realiza mientras una actividad esta en marcha.

*Control correctivo o posterior a la acción: control que se impone después que la acción ha tenido lugar.

-La administración por contacto directo:

*MBWA: es una técnica de control en la cual un empresario o gerente acude al área de trabajo, alterna directamente con los empleados e intercambia información con ellos acerca de lo que están haciendo.

-Las siguientes características deberán hacer un sistema de control eficaz: precisión, oportunidad, economía, flexibilidad, inteligibilidad, criterios razonables, localización estratégica, énfasis en las excepciones, criterios múltiples, acción correctiva.

En virtud de que todos los sistemas de control tienen imperfecciones, se presentan problemas cuando los individuos o las unidades organizacionales intentan proyectar una buena imagen únicamente en los aspectos elegidos como elementos de control.

Para evitar una reprimenda de los gerentes a causa del sistema de control, las personas pueden adoptar formas de comportamiento con el único propósito de influir en los resultados de los datos del sistema de información durante un período de control determinado.

Los métodos para controlar personas y operaciones pueden ser muy diferentes en otros países. La oficina matriz de una compañía multinacional tiene que confiar en informes formales extensivos para mantener el control. Sin embargo, también la recolección de datos comparables obtenidos en distintos países puede ocasionar problemas.

-Cuestiones éticas en materia de control:

-La privacidad del empleado en el centro de trabajo: muchas personas perciben el monitoreo por computadora como una forma de espiar, de vigilancia para atrapar a las personas que aflojan en el trabajo, estas técnicas hacen que aumenten las quejas relacionadas con el estrés entre los empleados que se sienten presionados al percibirse de que están bajo constante vigilancia. Sin embargo, los partidarios del monitoreo por computadora consideran que este puede ser un recurso eficaz de capacitación para empleados y un medio para elevar los niveles de rendimiento en el trabajo.

-Comportamientos fuera del trabajo: la doctrina del “empleo voluntario”, según esta doctrina legal, si a un empleado no le agradan las reglas de un empleador, tiene la opción de renunciar a su empleo.

-Controles de la información:

*Sistema de información para la gerencia (MIS): sistema que proporciona a la gerencia la información que necesita, a intervalos periódicos.

*Datos: hechos escuetos que no han sido analizados.

*Información: datos que ya han sido analizados y procesados.

*Diseño del MIS: analizar el sistema de decisiones, analizar los requisitos de información, consolidar las decisiones, diseñar el procesamiento de la información.

*Implementación del MIS: ensayo del sistema antes de instalarlo, prepare a los usuarios con la capacitación apropiada, esté preparado para encontrar resistencia, haga que los usuarios se involucren, verifique la seguridad, incluya revisiones periódicas.

-Controles de operaciones:

*Gráficas de control TQM: herramienta de control de la gerencia, que muestra los resultados de una serie de mediciones, a lo largo de un período, con límites superiores e inferiores calculados por medio de métodos estadísticos.

*Modelo de la cantidad económica del pedido (EOQ): técnica para equilibrar los costos de compra, pedidos, mantenimiento de inventario y faltantes, con el fin de calcular la cantidad óptima para una orden de compra.

-Controles del comportamiento:

*Evaluación del rendimiento: procedimiento por el cual se valora el rendimiento de un individuo en el trabajo con el fin de tomar decisiones objetivas en materia de personal.

*Ensayo escrito: técnica de evaluación en la cual un evaluador redacta una descripción de las fortalezas, debilidades y el rendimiento pretérito y el potencial de un empleado, y después hace sugerencias para su superación.

- *Incidentes críticos: técnicas de evaluación del rendimiento en la cual un evaluador enumera las conductas clave que marcan la diferencia entre un comportamiento en el trabajo eficaz y uno ineficaz.
 - *Escala gráfica de calificación: técnica de evaluación del rendimiento en la cual el evaluador califica un conjunto de factores del rendimiento usando una escala ascendente.
 - *Escala de calificación basada en el comportamiento (BARS): técnica de evaluación del rendimiento en la cual el evaluador califica a los empleados de acuerdo con comportamientos específicos en el trabajo, derivados de las dimensiones del rendimiento.
 - *Comparaciones interpersonales: técnica de evaluación del rendimiento en la cual los individuos son comparados entre sí.
 - *Clasificación ordenada del grupo: enfoque de la evaluación del rendimiento que agrupa a los empleados en clasificaciones ordenadas.
 - *Clasificación individual: enfoque de la evaluación del rendimiento en la que los empleados son clasificados por orden, de mejor a peor.
 - *Comparación por pares: enfoque de la evaluación del rendimiento en la cual cada empleado es comparado con cada uno de sus compañeros, y es calificado como el miembro superior o el más débil de la pareja.
 - *Retroalimentación de 360 grados: revisión encaminada a la evaluación del rendimiento a base de retroalimentación procedente de supervisores, subordinados y compañeros de trabajo: todo el círculo de personas con quienes interactúa el gerente.
 - *Disciplina: medidas que toma un gerente para hacer cumplir los estándares y reglamentos de la organización.
 - *Regla de la estufa caliente: la disciplina debe aplicarse inmediatamente después de cometida la infracción, tiene que constituir una advertencia contundente y debe ser consistente e impersonal.
- Para aplicar con eficacia la disciplina: inmediatez (la eficacia de una medida disciplinaria se va reduciendo a medida que se prolonga el tiempo transcurrido entre la infracción y la penalización correspondiente.), advertencia (el empleado debe tener conocimiento de las reglas de la organización y haber aceptado sus normas de conducta.), consistencia, carácter impersonal (las penalizaciones tendrán que estar relacionadas con una infracción determinada, no con la personalidad de quien lo cometió.)
- *Programas de ayuda al empleado (EAP): programas patrocinados por la compañía, cuyo propósito es ayudar a los empleados a adaptarse y superar los problemas personales que pudieran afectar adversamente su rendimiento en el trabajo.
- Sustitutos del control directo:
- *Proceso de selección: individuos que presentan características favorables para el empleo y quienes no.
 - *Cultura organizacional: cuanto mayor sea el grado de aceptación y compromiso de los empleados con respecto a las normas y valores de la cultura organizacional, más probable será que su comportamiento satisfaga lo que la gerencia desea.
 - *Grado de formalización: los gerentes proporcionan a los empleados una descripción de sus respectivos puestos de trabajo, indicándoles así a quien deben responder y todos los aspectos que se encuentran dentro o fuera de los límites de su autoridad personal.
 - *Capacitación para los empleados: su intención es inculcarle sus actitudes y comportamientos de trabajo preferidos.

Unidad 7.

*El cambio: modificaciones que se presentan en las personas, estructuras o las tecnologías.

-Fuerzas a favor del cambio:

*Fuerzas externas: las leyes y reglamentos del gobierno constituyen un impulso frecuente para el cambio, la tecnología crea también la necesidad de cambio, las fluctuaciones que se presentan en los métodos de mano de obra obligan a los gerentes a hacer cambios, los cambios económicos afectan a casi todas las organizaciones.

*Fuerzas internas: tienden a generarse principalmente a partir de las operaciones internas de la organización o en respuesta al impacto de cambios externos.

*Agentes de cambio: los cambios que se producen dentro de una organización necesitan un catalizador, las personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de dirigir los procesos de cambio reciben el nombre de agentes de cambio.

-En opinión de Lewin, para tener éxito en el cambio es necesario descongelar el statu quo, realizar una transición a un nuevo estado y luego recongelar este último para que el cambio sea permanente. Podemos considerar el status quo como un estado de equilibrio. Para apartarse de ese equilibrio se requiere una descongelación, la cual puede realizarse en cualquiera de estas tres formas: Incrementando las fuerzas impulsoras a causa de las cuales el comportamiento se apartará del statu quo; disminuyendo las fuerzas restrictivas que se oponen a que el comportamiento de aparte del statu quo y combinando los dos enfoques anteriores.

*Resistencia al cambio: debido a: ambigüedad e incertidumbre, perder algo que actualmente se posee, y la creencia de que el cambio no es benéfico para la organización.

*Técnicas para reducir la resistencia: mediante la educación y la comunicación, participación, gestión y soporte (asesoría y terapia para el personal), negociación (ofrecer algo valioso a cambio de que dicha resistencia disminuya), manipulación y cooptación (influir en las personas, "comprarlas".), coerción (amenazas directas o de la fuerza contra quienes se resisten al cambio.).

-Técnicas para administrar el cambio:

*El cambio de estructura incluye cualquier modificación en las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, el grado de centralización, el rediseño de puestos de trabajo u otras variables estructurales similares.

*El cambio de tecnología abarca las modificaciones en la forma en que se realiza el trabajo o en los métodos y el equipo que se utiliza para realizarlo.

*Los cambios en las personas se refieren a modificaciones en las actitudes, las expectativas, las percepciones y el comportamiento de los empleados.

*Desarrollo organizacional (OD): técnicas para modificar a las personas y la calidad de las relaciones interpersonales de trabajo.

*Capacitación de la sensibilidad: método para la modificación del comportamiento por medio de la interacción del grupo no estructurada.

*Retroalimentación mediante encuestas: técnica para evaluar actitudes y percepciones, detectar las discrepancias en esas actitudes y percepciones y resolver las diferencias, utilizando la información obtenida en encuestas mediante grupos de retroalimentación.

*Consultoría de procesos: ayuda que presta un consultor externo a un gerente a fin de que perciba, entienda y actúe de acuerdo con los eventos que se presentan durante los procesos.

*Formación del equipo: interacción entre los miembros de equipos de trabajo para enterarse de cómo piensa y trabaja cada uno de sus compañeros.

*Desarrollo entre grupos: modificación de las actitudes, estereotipos y percepciones que tienen los grupos de trabajo unos de otros.

*Cambios en la cultura organizacional: la cultura tarda mucho tiempo en formarse y una vez consolidada tiende a perpetuarse, para que esta se modifique puede que: se presente una crisis grave, el liderazgo cambie de manos, que la organización sea joven y pequeña (por ende no este muy sujeta a la cultura), o que la cultura sea débil.

-Implementación de la TQM: técnica enfocada a las necesidades del cliente, para implementar la TQM deberá tener una estructura descentralizada y una limitada en el trabajo, además, tendrá que proporcionar la formación de equipos multidisciplinarios.

*Rol del agente de cambio: liderazgo activo y vigoroso del director general, él es quien establece la visión y transmite sin cesar el mensaje.

*Reingeniería: cambio radical en el diseño de todos los procesos de trabajo de una compañía o de una parte de ellos. En la reingeniería la compañía modifica drásticamente su estructura, su tecnología y su personal. La finalidad de la reingeniería es hacer que la organización se despoje de sus antiguas formas de hacer las cosas y descubra que tipos de cambios debe implementar.

-Administración de un centro de trabajo de tamaño reducido: las reducciones de tamaño nunca pueden ser sencillas provocan perturbaciones en el centro de trabajo y en la vida personal de los empleados. La función de los gerentes es advertir de los posibles despidos, y proporcionar una especie de pago por despido, asimismo muchas organizaciones proveen ayuda para buscar un nuevo empleo.

*Estrés: situación dinámica en la cual un individuo se encuentra confrontado con una oportunidad, restricción o exigencia relacionada con lo que él o ella desea y cuyo resultado percibe como algo incierto e importante al mismo tiempo.

*Comportamiento tipo A: comportamiento caracterizado por un sentimiento crónico de urgencia en términos de tiempo y un excesivo impulso competitivo.

*Comportamiento tipo B: comportamiento tranquilo, despreocupado y no competitivo.

-Fomento de la innovación:

*Creatividad: capacidad de combinar ideas en una forma única o de encontrar vínculos inusuales entre varias ideas.

*Innovación: proceso de tomar una idea creativa y transformarla en un producto, servicio o método de operación útil.

-Fomento de la innovación:

*Variables estructurales: las estructuras orgánicas influyen positivamente en la innovación, el acceso a recursos abundantes constituye un bloque de construcción clave para la innovación, la comunicación frecuente entre diversas unidades ayuda a derribar barreras que impiden la innovación.

*Variables culturales: aceptación de la ambigüedad, tolerancia hacia lo impráctico, pocos controles externos, tolerancia hacia el riesgo, tolerancia hacia el conflicto, enfoque centrado en los fines y no en los medios, enfoque centrado en el sistema abierto.

-Variables de recursos humanos:

*Promotores de ideas: individuos que apoyan activamente y con entusiasmo una idea, reúnen un grupo de personas que la apoyen, vencen la resistencia y se aseguran de que la innovación sea implementada.

