

Resumen-temario.pdf



PAULJ



Dirección y Administración de Empresas



2º Grado en Administración y Dirección de Empresas



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada

HASTA EL 30 DE SEPTIEMBRE

15%

de descuento

Escuela de Dirección y Altos Estudios (ediae) de Cámara Granada

TÚ ELIGES:
ONLINE o PRESENCIAL

Cámara
Granada

ediae

Escuela de Dirección y Altos Estudios

ediae.es | +34 958 536 152 Ext: 1301 o 1302

InnJoo

**Vuelve a clase equipado
con InnJoo**



Ven a nuestra tienda de parte de Wuolah y llévate un 10% de desuento
C. Puentezuelas, 49, 18002 Granada

**Descubre la gama ZBook
para creativos.**

En Septiembre con 6% dto. adicional
sólo para ti. Usa el cupón: **WUOLAH6**



Dirección y Administración de Empresas

Curso 2018/19



Paul Jiménez Boland



WUOLAH

Reservados todos los derechos. Queda permitida la impresión en su totalidad.
No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra.

Resumen del libro

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - ED. PIRÁMIDE (2011)
GONZALO SÁNCHEZ VIZCAINO



Tema 1. La Administración de Empresas y su Evolución

La administración de organizaciones es imprescindible en una sociedad como la nuestra donde estas son la base fundamental de la actividad humana. El trabajo del administrador trata de conseguir que la cooperación de las personas sea organizada y formal para lograr los objetivos de manera eficiente y poder ser así competitivos. Tras la Revolución Industrial surge la necesidad de encontrar modelos y estrategias que permitiesen a los empresarios solucionar los problemas.

1. Las Organizaciones y su Administración.

Las personas necesitan cooperar para alcanzar objetivos comunes. De esta cooperación surgen las organizaciones como unidades sociales deliberadamente constituidas para promover fines específicos. Para lograr los objetivos, los gerentes deben tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, asignar recursos, evaluar el desempeño y lograr así la eficiencia.

1.1. Características de la Administración.

La administración es el conjunto de funciones básicas encaminadas a coordinar elementos y actividades de trabajo en las organizaciones para lograr los fines de manera eficaz, y eficiente. La administración es un fenómeno universal en cualquier organización (privada, pública, hogares, etc.). La organización será eficaz cuando alcance sus metas, pero no puede hacerlo a cualquier precio. Los recursos son limitados, por lo que un buen administrador debe dirigirlos a las actividades de manera eficiente, es decir, empleando el mínimo de recursos posibles.

1.2. Análisis del trabajo directivo. Concepto y tipos de Administradores.

Los administradores, directivos o gerentes son personas responsables de planificar, organizar, dirigir y controlar la totalidad de la organización, o bien alguna de las unidades de esta. Están en todo tipo de organizaciones, y atienden a un volumen extenso de trabajo con interacciones continuas con clientes, subordinados, compañeros y superiores. El papel del administrador no solo se centra en mantener la situación, sino que debe innovar y renovar la organización. Todo administrador posee subordinados a los que dirigir, sobre los que tiene autoridad formal y por los que él deberá responder.

Podemos clasificar al administrador siguiendo dos criterios. La más utilizada observa el nivel en el que se encuentre este (diferenciación vertical), donde podemos distinguir cuatro niveles representados en una pirámide. La base está formada por los operarios, dirigidos por responsables de primera línea, que se encuentran justo por encima de estos en la pirámide. Es la clase más numerosa de administradores y son los más involucrados en que la obtención de bienes sea de manera eficaz y eficiente respondiendo a los problemas técnicos que surjan. Por encima de estos encontramos a los directivos medios, cuyos jefes y subordinados son administradores. Son los encargados de enlazar la alta dirección con los directivos de primera línea. Su horizonte temporal es a medio plazo. La alta dirección está formada por uno o varios directivos que son los responsables de toda la organización cuyos principales objetivos son a largo

plazo. Su labor es estratégica. Introducen y encarnan los valores y actitudes que impulsan a la organización.

Si clasificamos directivos según el alcance de las actividades que administran (diferenciación horizontal) distinguimos entre directivos funcionales (responden de personas, secciones o departamentos que realizan tareas similares en cuanto a contenido, para las que se requiere cierta preparación profesional) y directivos generalistas (responsables de departamentos que realizan tareas básicas para la empresa y responde de todas las tareas de esas unidades). Este último directivo tiene mayor posibilidad de promoción y no debe buscar la especialización, sino que debe mejorar sus capacidades de coordinación.

1.3. Funciones del Administrador.

Todo administrador debe realizar cuatro funciones administrativas diferenciadas:

- Planificar: Consiste en fijar los objetivos y metas de la organización y el plan para alcanzarlos. Los objetivos deben ser realistas con la situación económica de la organización y el entorno. Para planificar se usan distintos tipos de planes (misiones, estrategias, reglas, etc.) distintos en naturaleza y amplitud.
- Organizar: Establecer una estructura material y humana capaz de ejecutar los planes. Se basa en el diseño de puestos, determinando tareas que realizar, agrupando trabajadores, delegando autoridad y estableciendo cuáles son los mecanismos de coordinación.
- Dirigir: Consiste en influir en las personas para que aporten su máximo esfuerzo, capacitando y motivando al personal. Se hace necesario el liderazgo, conocer el comportamiento y elegir los mejores canales de distribución.
- Controlar: Vigilar el desempeño real, comparándolo con las metas fijadas y emprender acciones para corregir las desviaciones significativas. El concepto de flujo de información se encuentra ligado a las funciones de planificación y control.

No importa el orden, pero todo administrador realiza todas las funciones secuenciales, aunque de distinta manera. El porcentaje de tiempo dedicado a planificar, organizar y controlar aumenta a medida que el administrador asciende en la escala jerárquica, mientras que a medida que el administrador desciende en la jerarquía deberá controlar más. Así mismo, existen funciones referidas a la resolución de problemas y toma de decisiones que se denominan continuas porque se desarrollan durante todo el proceso de gestión:

- Análisis de problemas: El administrador debe reunir datos e información para poder lograr soluciones.
- Toma de decisiones: El administrador selecciona alternativas después de analizar todas las posibilidades.
- Comunicación: Conseguir y asegurar la comprensión de todas las personas implicadas en la ejecución de la alternativa elegida.

1.4. Habilidades administrativas.

El administrador es un profesional de formación amplia y variada. Maneja eventos pasados, presentes y futuros, tanto internos como externos a la organización. Es un agente educador y orientador que modifica comportamientos y actitudes. Las distintas

Descubre la gama ZBook para creativos.

En Septiembre con 6% dto. adicional sólo para ti. Usa el cupón: **WUOLAH6**



Paul Jiménez Boland

TEMA 1

DAE

cualidades que posee un administrador varían según lo hace su posición y cargo en la organización. R.L. Katz clasificó las habilidades del administrador en:

- Habilidad conceptual: Es la capacidad mental para poder coordinar e integrar los diversos intereses y actividades de la organización. Esta habilidad permite pensar en situaciones abstractas y de difícil comprensión de la organización en su conjunto para poder formular ideas que resuelvan los problemas a los que se enfrente la organización. Esta habilidad es importante sobre todo en los niveles administrativos superiores.
- Habilidad humana: Capacidad para interactuar con personas y trabajar positivamente con compañeros y subordinados. Los gerentes tratan con empleados, clientes, proveedores, etc., siendo sus habilidades humanas muy relevantes para poder comunicar, motivar y dirigir en todos los niveles administrativos.
- Habilidad técnica: Son los conocimientos y competencias necesarias para realizar una actividad en un campo específico. Se trata ni más ni menos que de conocer el oficio. Es de gran relevancia para los niveles inferiores de la administración.

1.5. Los roles administrativos de Mintzberg.

Henry Mintzberg analizó a los gerentes y postuló que desempeñan 10 roles o comportamientos administrativos distintos, que pueden ser agrupados en 3 categorías:

- Roles interpersonales: Todo administrativo tiene autoridad formal que le da un estatus o posición dentro de la organización que le permite tener relaciones interpersonales.
 - Representante o figura de autoridad: Es el papel del directivo cuando representa a la empresa en el exterior y en ciertos actos protocolarios. Ante problemas, los clientes, proveedores y terceros acuden a este jefe.
 - Líder: Como responsable de la motivación de sus subordinados transmite valores y comportamientos aceptados por la organización.
 - Enlace: Crea y mantiene una red de contactos internos y externos a la organización.
- Roles informativos: Recibir, almacenar y difundir todo tipo de información.
 - Monitor o supervisor: Busca y capta información interna o externa a la empresa.
 - Difusor: Transmite internamente la información en la organización.
 - Portavoz: Cuando el directivo transmite información sobre la organización a personas ajena a esta.
- Roles decisionales: Giran en torno a la toma de decisiones.
 - Emprendedor: Aquel administrativo que identifica las fortalezas y debilidades con la intención de buscar oportunidades para la organización.
 - Gestor de anomalías: El directivo se hace responsable de analizar y llevar acciones correctivas para resolver los problemas graves e inesperados.
 - Asignador de recursos: Decide como se emplearán los recursos de la organización, y se encarga de establecer prioridades.
 - Negociador: Realiza pactos con el fin de obtener ventajas para su equipo.

En la práctica no pueden separarse pues forman todos los roles un todo integrado, pero su importancia varía según el nivel directivo. Los roles de representante, enlace, difusor, portavoz y negociador son muy importantes en los administradores jerárquicos superiores, mientras que el rol de líder predomina en los niveles inferiores.

2. Pensamiento administrativo a partir del siglo XX. Enfoques Clásicos.

Los problemas de administración son muy similares y están en perpetua revisión, al no haber una respuesta definitiva a los mismos. Factores como el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, junto con la necesidad de aumentar la eficiencia para mejorar el rendimiento de los recursos para aumentar la competitividad son los principales motivos de la existencia de los enfoques clásicos. Las bases de la escuela administrativa clásica o tradicional fueron puestas por Frederick Taylor, Henri Fayol y Max Weber en las siguientes teorías:

2.1. Administración científica de Taylor.

Taylor ha sido considerado el precursor de la administración científica. Su estudio pretende el aumento de la productividad mediante el análisis riguroso los tiempos de cada tarea como de la combinación de procedimientos, técnicas y herramientas a utilizar en el trabajo. Se pretende situar a cada persona en su puesto idóneo con las instrucciones necesarias para así lograr que este sea más eficiente. La contraprestación del trabajador será elevada por el aumento de la eficiencia. Gracias a la administración sistemática se logra alcanzar niveles nunca vistos de productividad, disminución de costes, mejoría de la calidad y retribuciones. Esta teoría se centra en asegurar un máximo progresos tanto para el patrón como para los empleados (motivados por el factor económico). Se racionaliza el trabajo obrero, lo que conduce a cambios en toda la estructura de dirección, por lo que es un enfoque ascendente, desde los trabajadores hasta el gerente. Pronto los sindicatos y trabajadores empezaron a oponerse a este enfoque pensando que el aumento de la productividad disminuiría las contrataciones.

Taylor ignoró la vida social de los obreros y los trato como individuos aislados, restringiendo sus relaciones interpersonales y considerando al trabajador como un simple engranaje, resultando los trabajos denigrantes, humillantes y poco motivadores.

El taylorismo pretende estandarizar las situaciones y crear recetas determinadas para cada una. Entiende las empresas como un sistema cerrado a cualquier influencia exterior. Fue un gran paso en la administración y sigue siendo utilizado en la actualidad, pero un uso abusivo es negativo.

2.2. Teoría clásica de Henri Fayol.

Fue contemporáneo a Taylor, pero se sustenta más en la experiencia que en la ciencia. Se centra más en las actividades de los gerentes de medio y alto nivel que en las tareas de taller, por este motivo se entiende el Fayolismo como una "escuela de jefes". Fayol insistía en que sus aportaciones eran complementarias a las de Taylor, pues ambos buscaban la eficiencia en las administraciones de sociedades. El enfoque de Fayol es un enfoque descendente, desde la dirección a la ejecución, desde la organización hasta los departamentos. Recurre al método experimental, donde hay que observar, recoger, clasificar e interpretar los hechos para luego deducir de ellos reglas y principios. Identifica seis funciones empresariales básicas:

- Operaciones técnicas o de producción: Relacionadas con la transformación de productos.
- Operaciones comerciales: Relacionadas con compras y ventas.
- Operaciones financieras: Captación y uso del capital de la sociedad.
- Operaciones de seguridad: Orientas a la protección de personas, propiedades y bienes.
- Operaciones de contabilidad: Relacionadas con los inventarios y cuentas anuales.
- Operaciones administrativas: Relacionadas con la coordinación de actos y sincronización de esfuerzos. Son las más importantes y están por encima del resto de funciones. Hay ciertos principios para entender las relaciones administrativas, de entre los que destacan:
 - División del trabajo: Especialización de tareas para producir más y mejor.
 - Relación de autoridad y responsabilidad: La autoridad se entiende como el derecho a mandar y ser obedecido. Para Fayol, la responsabilidad surge como consecuencia de la autoridad, es su contrapeso. Nadie es responsable de una actividad sobre la que no tiene autoridad, y nadie tiene la autoridad para realizar cierta actividad sin responsabilidad.
 - Unidad de mando: Órdenes de un único superior para evitar confusiones y contradicciones.
 - Unidad de dirección: Tanto gerentes como empleados deben tener el mismo plan de acción para lograr un objetivo común.
 - Centralización o descentralización: La autoridad se delega en proporción a la responsabilidad.
 - Jerarquía o cadena de mando: Es una línea de autoridad, comunicación y transmisión de instrucciones que no se puede romper y que debe existir entre la alta dirección y el núcleo de operaciones.

Todos esos principios han de ser observados con cierta flexibilidad. La aportación más relevante descansa en el uso de generalizaciones universales respecto a la administración, señalando que la teoría es aplicable a cualquier empresa. De todas formas, el enfoque es incompleto, pues se entiende que no ofrece la vertiente informal de la organización.

2.3. Teoría de la burocracia de Max Weber.

La teoría de la burocracia de Weber considera a la organización como un sistema mecanicista que racionaliza las actividades mediante un conjunto de reglas impersonales y precisas dictadas por una autoridad o un superior jerárquico. Las burocracias surgen por la necesidad de estructurar las organizaciones que tienen un tamaño importante y que son bastante complejas. Los individuos obedecen las normas, no por la autoridad de quien las impone ni por costumbre, sino porque estas se dictan de manera racional y se establecen previamente. El modelo de la burocracia impone que tipos de relaciones humanas deben existir para maximizar la productividad de la organización. Los estudios de Weber se hacen desde una perspectiva intelectual mucho más general si son comparados con los de Taylor y Fayol. La burocracia perfecta debe tener las siguientes características:

- Máxima división del trabajo: Se descomponen todas las actividades en tareas simples pudiendo especializar a cualquier trabajador.

- Jerarquía de autoridad: Se organizan los puestos siguiendo una cadena de mando. Todo empleado inferior debe estar supervisado y controlado.
- Cualificación técnica y seguridad en el trabajo: Todos los empleados son elegidos por su cualificación técnica para lograr el desempeño adecuado. El trabajador ascenderá en la escala jerárquica por su desempeño, méritos y antigüedad.
- Reglas y normas: El trabajo debe regirse por órdenes y reglas precisas, claras y sencillas que emanen de la dirección para lograr uniformidad y coordinación.
- Impersonalidad: Las reglas y procedimientos son aplicados y respetados por todos.
- Compromiso profesional con el administrador: Se entrena a los administradores a ser imparciales aplicando principios democráticos que alcancen la eficiencia.

3. Pensamiento administrativo a partir del siglo XX. Enfoques de Personas.

3.1. Escuela de las relaciones humanas de Elton Mayo.

Elton Mayo fue el pionero y el más relevante de la Escuela de las Relaciones Humanas. Las anteriores teorías daban un carácter de máxima importancia a las tareas (Taylor), a la estructura (Fayol) y a la autoridad (Weber), pero la teoría de E. Mayo transfería esta relevancia a las personas. Los estudios desarrollados por E. Mayo revelaron que las tareas, las actitudes y las necesidades de los empleados afectaban a su motivación, a su comportamiento y a su productividad. Las principales conclusiones del experimento de Hawthorne fueron:

- El nivel de producción depende de la integración social: Cuanto más integrado se encuentre un individuo, más dispuesto estará a producir.
- El comportamiento del individuo se apoya en el grupo: Los trabajadores no actúan de manera aislada, sino como parte de un grupo, por lo que el poder del grupo para lograr cambios del comportamiento individual es muy grande.
- El comportamiento de los trabajadores está condicionado por las normas y estándares sociales: Se entiende que la motivación económica es secundaria y que las personas se encuentran motivadas por el reconocimiento, por la aprobación social y por la participación en grupos. Nace por lo tanto el “hombre social”.
- Descubrimiento y énfasis en la organización: Se considera a la empresa como una organización social formada por grupos informales cuya estructura no siempre coincide con la formal.
- La importancia del contenido del puesto de trabajo: Para la escuela de E. Mayo la especialización no es la única ni la mejor solución para la búsqueda de la eficiencia productiva. Los trabajos con variedad de contenido, tanto en tareas como en grado de control sobre las mismas, tienen una enorme influencia en la moral del trabajador y su productividad.

A pesar de la relevancia de sus aportaciones, recibió críticas referidas a su punto de vista de la organización como una estructura meramente informal. Se entiende que su concepción de la empresa es ingenua y romántica, entendiendo que el trabajador no prefiere la compensación económica. Desgraciadamente las investigaciones posteriores no han sido capaces de corroborar la relación entre bienestar personal y productividad.

Descubre la gama ZBook para creativos.

En Septiembre con 6% dto. adicional sólo para ti. Usa el cupón: **WUOLAH6**



Paul Jiménez Boland

TEMA 1

DAE

3.2. Teoría de las decisiones de Simon.

Es conocida su teoría como el enfoque del comportamiento administrativo. El conductismo es la doctrina que pretende explicar los fenómenos sociales de acuerdo con el comportamiento de los seres humanos y las causas que influyen sobre este. Esta teoría comparte cierta base con la de las relaciones humanas, pero rechaza su la concepción ingenua y romántica de entender al obrero.

La perspectiva conductivista describe a la organización como un sistema de intercambio en el que la empresa recibe contribuciones de los participantes bajo forma de dedicación o trabajo, y estos reciben alicientes o incentivos (salarios, premios, elogios, reconocimiento, etc.).

Simon basó su teoría en la racionalización limitada de las personas para poder explicar la conducta humana de las organizaciones. Pensaba que la organización era un sistema de decisiones donde cada persona participa de forma racional y consciente de sus decisiones individuales. Simon propone frente al concepto clásico de "hombre económico" (racionalidad perfecta y movido por su propio interés) el concepto de "hombre administrativo" que es consciente de sus limitaciones, que es dotado por su racionalidad limitada o parcial. El hombre administrativo no busca ser perfecto, sino que intenta adoptar un curso de acción que sea aceptable o suficientemente bueno.

Dentro del conductismo existen dos corrientes, la primera centrada en los aspectos psicológicos, que ha contribuido en los estudios actuales sobre liderazgo, motivación y diseño de puestos, y otra corriente de aspectos sociológicos, que permite comprender el poder, el conflicto y el diseño organizativo.

[4. Pensamiento administrativo a partir del siglo XX. Perspectiva Reciente.](#)

4.1. Enfoque de Sistemas.

El enfoque sistemático o de sistemas fue creado por Ludwig von Bertalanffy. La base de su concepción era entender a la organización como un organismo vivo integrado, es decir, un conjunto definido que posee organización y totalidad, y que se relaciona con el entorno constantemente. Es una teoría multidisciplinaria (utilizada en distintas ciencias) cuyo principio fundamental es el sistema.

E.J. Miller y A.K. Rice fueron los que aplicaron esta teoría a las organizaciones industriales, concibiéndolas como conjuntos de partes interdependientes que no pueden ser separadas sin perder sus características esenciales, en constante interrelación con el entorno, con un continuo intercambio de información, material o energía. Cualquier actividad de la organización provoca consecuencias al resto del sistema en su conjunto. La organización está compuesta por subsistemas jerarquizados y diferenciados que pueden ser observados de manera independiente, pero sin olvidar su interrelación.

El enfoque de sistemas ha desarrollado un léxico propio, surgiendo así palabras como sinergia, que describe la situación en la que todo es mayor que la suma de sus partes, es decir, los departamentos que interactúan y cooperan son más productivos en conjunto que si trabajan de manera independiente. La retroalimentación es cuando los resultados del sistema vuelven al mismo en forma de insumos de información permitiendo mayor control de los procesos de transformación y mejores prestaciones.

4.2. Enfoque de Contingencias.

La teoría de las contingencias es una concreción de la teoría general de sistemas que se basa en la consideración de las posibles contingencias o condiciones del entorno de la organización para establecer un diseño estructural o las acciones administrativas más adecuadas con cada situación. La tarea del administrador será por lo tanto la de encontrar los factores contingentes que definen una situación dada, observar cómo actúan entre sí y tratar de encontrar la respuesta más adecuada.

El enfoque de contingencias establece la ausencia de recetas fundamentales y válidas para toda organización en cualquier situación, oponiéndose a los principios genéricos. Las variables de contingencia que han sido tratadas con más frecuencia en las distintas investigaciones han sido:

- Tamaño de la organización: El número de personas ejerce una gran influencia en lo que los gerentes hacen, aumentando los problemas de coordinación a medida que aumenta el tamaño.
- Tecnología de operaciones: Los diferentes tipos de tecnología empleados para la transformación requieren distintas estructuras, estilos de liderazgo y sistemas de control.
- Incertidumbre del entorno: El grado de incertidumbre provoca disonancias entre las medidas tomadas en distintos entornos. Una medida que funciona es un entorno estable y previsible puede ser inapropiada o no funcionar en un ambiente cambiante e imprevisible.
- Diferencias individuales: Las personas difieren respecto de la tolerancia a la incertidumbre, autonomía, sentimientos, ambiciones, etc. El gerente debe seleccionar técnicas distintas para motivación, el liderazgo y el diseño de puestos.

Tema 2. Cultura Organizacional.

1. Definición.

Puede definirse como un sistema de creencias y valores compartidos que desencadenan normas, conductas y actitudes comunes entre los miembros de una organización. Surge de las diversas experiencias vividas por los miembros de una organización que terminan generando juicios de valor. Para que se pueda considerar cultura, esta debe seguir dos premisas:

1. Ser compartida por la mayoría de los miembros.
2. Que afecte al comportamiento, es decir, que los miembros se vean condicionados por la cultura en sus actuaciones.

2. Componentes según Schein.

Artefactos: Son el componente visible y explícito, como son la vestimenta, los modales, el lenguaje, etc. Su influencia es menor y son fácilmente cuestionables. La historia de la organización (comportamientos no deseados y comportamientos ejemplares), tabúes (qué no hacer nunca), héroes (miembros conocidos por la fidelidad hacia la cultura) y los rituales (celebraciones) son artefactos.

Valores: Son principios duraderos sobre juicios de valor. Sirven de guía para actuar frente a estímulos externos. Son también explícitos y pueden ser discutidos, pero están más arraigados que los artefactos. No son visibles.

Creencias: Son principios profundamente arraigados. Son implícitos e incuestionables. Son el terreno en el que se asientan el resto de los elementos de la cultura. Estos supuestos influyen de manera inconsciente en el comportamiento, en la manera de percibir, pensar y sentir de los trabajadores de la organización. Son invisibles.

3. Los cinco rasgos de Hofstede.

Estos rasgos muestran como la cultura nacional influye en la cultura organizacional:

- Individualismo o colectivismo: El individualismo se basa en el respeto y defensa de derechos y libertades, siendo muy importante recompensar el trabajo y la actitud en la organización. Cuando la cultura es colectivista, la cooperación a la hora de lograr las metas organizacionales se generaliza.
- Distancia de poder: Es el grado de aceptación de la existencia de puestos que aglutinen un gran poder para castigar, sancionar y premiar. Estos puestos suelen estar simbolizados.
- Evasión de la incertidumbre: Es el grado en el que los individuos rechazan la incertidumbre del entorno, sintiéndose incómodos cuando las instrucciones no son claras.
- Masculinidad o feminidad: Tradición sobre los roles de género. Las culturas masculinas creen en roles sexuales muy diferenciados mientras que las femeninas no distinguen entre sexos a la hora de realizar tareas.
- Orientación a corto plazo o a largo plazo: Es el grado en el que los individuos se motivan según los resultados a corto o a largo plazo. A largo plazo, se valora más el futuro y se está dispuesto a sacrificios presentes para un bienestar futuro. A corto, se valora el presente y pasado, elaborándose muchas labores sociales.

Estudios posteriores aseguran la existencia de siete dimensiones más con las que definir la cultura:

- Innovación y aceptación de retos: Es el grado en que la dirección anima a sus miembros a ser emprendedores.
- Atención al detalle: Es el grado en que la dirección anima a sus miembros a ser rigurosos y minuciosos al realizar las tareas.
- Orientación a resultados: Se evalúan y premian resultados concretos en vez del proceso.
- Orientación a personas: Es el grado en que la dirección considera como afectarán sus decisiones a los miembros de la organización.
- Orientación al equipo: Es el grado en que la dirección considerará que se realicen las tareas o actividades en equipo, en vez de promover el trabajo individual.
- Agresividad: Es el grado en que la dirección premia los comportamientos calmados o los competitivos.
- Estabilidad: Es el grado en que la dirección promueve comportamientos para mantener el statu quo.

4. Cultura dominante y subculturas.

El nivel en el que se comparten los valores y creencias no es siempre homogéneo en toda la organización. Los valores y creencias arraigados de manera general son los denominados cultura dominante, que son el núcleo de la cultura organizacional. Así mismo, podemos encontrar algunos grupos de miembros afines entre sí que comparten otros valores y creencias. Estos elementos forman las subculturas, que siempre se encontrarán sustentadas por los valores y creencias de la cultura dominante.

5. Fortaleza de culturas.

Una cultura es fuerte cuando contiene valores fuertemente asimilados por la mayoría o la totalidad de los miembros de la organización. Cuanto más fuerte sea una cultura, más motivados y comprometidos se encuentran los miembros de la organización, logrando mejores desempeños productivos y financieros. Es importante una baja rotación del personal para que la cultura sea fuerte, pues se crean vínculos entre los miembros y la cultura organizacional, que son complicados de crear, pero duraderos.

Debemos estudiar las siguientes dimensiones:

- Amplitud: Es el número de miembros que comparte los valores. Cuantos más miembros compartan la cultura, más fuerte será esta.
- Intensidad: Es el grado de compromiso con los valores culturales. A mayor compromiso de los miembros, mayor fuerza de la cultura.

6. Las funciones de la cultura organizacional.

- Reguladora: Formaliza el comportamiento. El comportamiento es homogéneo y previsible, los miembros cumplen normas no escritas y se reduce la incertidumbre a la hora de resolver problemas. Cuanto más fuerte, más reguladora, pudiendo incluso tener efectos negativos cuando el ápice realiza cambios estratégicos, pues estos pueden ser cuestionados frente a la cultura por tener valores contrarios a esta. Por este motivo se considera a la cultura como una fuerza de resistencia.
- Motivadora: Crea un clima de cooperación y cohesión, favoreciendo la estabilidad entre individuos y reduce la incertidumbre.

Descubre la gama ZBook para creativos.

En Septiembre con 6% dto. adicional sólo para ti. Usa el cupón: **WUOLAH6**



Paul Jiménez Boland

TEMA 2

DAE

7. Origen y desarrollo.

La cultura es el resultado de la evolución de la organización. Las primeras semillas surgen de la filosofía de los fundadores, que transmiten objetivos, intereses y estrategias impregnados de creencias y valores. La aceptación de la cultura dependerá de distintas variables, entre las que destacamos:

- Debe producir efectos positivos: En rendimiento, en satisfacción, en un buen clima o en un mayor compromiso.
- Debe haber baja rotación de empleados: Los valores se asimilarán mejor y con mayor intensidad.
- Las prácticas de Recursos Humanos: Seleccionando individuos que representan la cultura.
- Procesos de socialización: Contribuyen comunicando y reforzando la asimilación de valores y creencias.

8. Barreras de la cultura nacional.

El administrador debe conocer la cultura nacional de los lugares donde la organización desarrolla su labor, pues la cultura organizacional queda impregnada de los valores culturales de las personas afectadas por la cultura nacional.

Reservados todos los derechos.
No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

WUOLAH

Compra Coins y descarga sin publicidad.

Tema 3. Cambio Organizacional.

1. Definición.

Puede definirse como el proceso por el que las organizaciones pasan de un estado a otro futuro, deseado para ser más eficientes y más competitivos. Estos cambios son muy necesarios, pues cada vez el entorno es más dinámico, y sin respuesta ante los cambios es imposible sobrevivir.

2. Agentes de cambio.

Las personas encargadas de llevar a cabo los cambios son denominados Agentes de Cambio. Deben vencer las resistencias e impulsar el cambio. Estos pueden ser:

- Internos: Tienen ventaja sobre los externos, pues conocen mejor la organización, las fuentes de información y las posibles reacciones. Pueden tener algunos inconvenientes, como obtener malas reacciones por parte de otros miembros de la organización, pues algunos pueden ser reacios al cambio.
- Externos: Son profesionales ajenos a la organización con más experiencia. Son personas innovadoras e imparciales, por lo que no se sienten limitados a la hora de realizar propuestas. Al ser expertos, los miembros verán con mejores ojos el cambio y lo apoyarán frecuentemente, aunque pueden ser rechazados porque "los expertos no sufren las consecuencias".

3. Las fuerzas impulsoras.

Son las que favorecen el cambio. Pueden ser:

- Externas: Como la presión de la competencia, las exigencias gubernamentales, políticas y sociales, los cambios tecnológicos, etc. Las organizaciones deben adaptarse a los nuevos deseos y demandas, pues de ser más lentos que la competencia en su adaptación, su crecimiento y supervivencia se verían comprometidos.
- Internas: Como son las actitudes de los empleados que pueden provocar una baja productividad o el abandono de tareas, la fuerza de trabajo (que es la capacidad del trabajador), la profesionalidad del trabajo, los recursos técnicos, actitud de la dirección, conocimientos, etc.

4. Las fuerzas de resistencia.

Son las dificultades encontradas por la organización a la hora de intentar realizar un cambio. Deben ser estudiadas a la hora de planificar un cambio organizacional para poder ser salvadas. Las fuerzas de resistencia son internas, pues los intereses del trabajador se anteponen a la necesidad de cambio organizacional. Pueden ser:

- Interés propio y orientación funcional: Cuando los empleados creen que pueden perder autoridad, posición, relaciones, etc. El cambio suele beneficiar y perjudicar a distintas personas, por este motivo suelen rechazar los cambios, por miedo al resultado final. En las organizaciones funcionales, cada división difiere una de otra en la forma de ver el problema por lo que la fuerza será mayor.
- Incomprensión y falta de confianza: Al no ser conscientes de los motivos del cambio, los trabajadores no conocen la necesidad de este pudiéndose producir malas interpretaciones.

- Evaluaciones diferentes: Ante la falta de información, los empleados evalúan de una manera distinta a la que lo hacen los agentes de cambio la necesidad de una restructuración organizacional.
- Baja tolerancia al cambio: Surge cuando los empleados sienten que no van a ser capaces de adaptarse por falta de habilidades.
- Estructura mecanicista y la cultura organizacional: La formalización del comportamiento en las estructuras mecanicistas provoca que el cambio sea más complejo en estas que en las orgánicas. Todo se debe a que la adaptación mutua utilizada en las estructuras orgánicas facilita la adaptación al cambio. Además, cuanto más arraigada esté la cultura organizacional y mayor sea el compromiso frente a esta, mayor será la resistencia al cambio.

5. El proceso de cambio.

La teoría de Kurt Lewis parte del equilibrio entre las fuerzas impulsoras y las fuerzas restrictivas, que es el estado actual de la organización. J. Kotter amplió el proceso de K. Lewis a 8 pasos. Para que un cambio ocurra, se deben seguir los siguientes pasos:

Teoría de fuerzas de Kurt Lewis	Ampliación Teoría de fuerzas según J. Kotter
1. Descongelar. Se desestabiliza el equilibrio. Según E. Schein mediante la desconfirmación del Statu quo, ansiedad de supervivencia y seguridad psicológica. Se es consciente de la necesidad de cambio.	<p>1. Establecimiento del sentido de urgencia. Necesidad de cambio clara tras un examen del entorno en busca de las oportunidades y amenazas.</p> <p>2. Creación de una coalición de dirección. Introducir el cambio mediante agentes con poder de influencia.</p> <p>3. Desarrollo de una visión y una estrategia.</p> <p>4. Comunicación de la visión de cambio. Se debe comunicar e informar correctamente a los que intervienen en el proceso de cambio o estarán condicionados por este.</p>
2. Cambio. Actuamos frente a ambas fuerzas, impulsando las impulsoras (se produce mayor tensión) o solventando las restrictivas (se logra un clima de mayor cooperación).	<p>5. Eliminación de obstáculos. Cambiar o adaptar los sistemas o estructuras que impiden el cambio, fomentando a la vez la asunción de riesgo y el desarrollo de la creatividad e innovación.</p> <p>6. Generación de metas a corto plazo. Estas deben servir de referencia para poder ver los progresos.</p> <p>7. Conseguir consolidación y continuar con el cambio. Hasta el nuevo equilibrio no concluye el proceso. Se deberán establecer nuevos planes e incluso nuevos agentes de cambio.</p>
3. Recongelar. Se establece la nueva situación de equilibrio de fuerzas. Requiere cambios en la cultura, políticas y prácticas.	8. Institucionalizar los nuevos enfoques culturales. Equilibrar la situación para que los cambios sean permanentes.

6. Técnicas de reducción de resistencia.

El agente de cambio puede usar seis técnicas que permiten la reducción de la resistencia:

- Educación y comunicación: Al transmitir los aspectos que llevan a la empresa a realizar un cambio se logra que los empleados vean la necesidad de este. Es muy útil para lograr la confianza en las decisiones de reestructuración. Debe ser mediante una comunicación abierta y sincera, ya sea por debates, informes, etc. Requiere tiempo y esfuerzo.

Descubre la gama ZBook para creativos.

En Septiembre con 6% dto. adicional sólo para ti. Usa el cupón: **WUOLAH6**



Paul Jiménez Boland

TEMA 3

DAE

- Participación e implicación: Implicar en el cambio a los empleados que se prevé que se resistirán, facilitará el proceso de cambio. Se suele recurrir a esta técnica cuando se carece de parte de la información necesaria o cuando el apoyo de los empleados es primordial. Puede llevar mucho tiempo.
- Facilitación y apoyo: Se muestra apoyo a los empleados facilitándoles cursos de habilidades y orientándoles emocionalmente. Puede ser lento y costoso.
- Negociación y acuerdo: Técnica utilizada cuando es primordial el apoyo de los empleados y no se puede lograr por otro medio. Puede ser muy costoso y provocar futuras resistencias.
- Manipulación y cooptación: Influyendo en los empleados sin que sean conscientes es manipular. La cooptación es darle al líder de las personas que ofrece resistencia un papel importante en el proceso de cambio para lograr su compromiso y el de los que lo siguen. Es menos costo y más fácil.
- La coacción implícita y explícita: Se obliga a los empleados mediante amenazas. Permite un cambio rápido, pero es peligroso por provocar la insatisfacción de estos.

Se suelen usar varias de estas técnicas a la vez.

7. Los tipos de cambios organizacionales.

Pueden ser:

- Evolutivo: Es un cambio gradual, incremental y continuo. Se centra en partes específicas de la organización.
- Revolucionario: Es rápido y drástico. Se trata de la modificación drástica de la naturaleza de una organización e implica una transformación a todos sus niveles.

Para poder realizar el cambio, se utilizan los siguientes instrumentos:

Enfoque del sistema sociotécnico: Tras diversos estudios se concluyó que el proceso de mecanización había cambiado la estructura del trabajo y las relaciones laborales y sociales. Se producía, por tanto, un descenso de la productividad. Estos estudios también concluyeron que en la organización orgánica la comunicación es informal y las relaciones laborales más comunes, satisfaciéndose socialmente sus miembros. Las dos premisas del enfoque son:

- La organización es un sistema que combina lo social y lo técnico.
- La organización está abierta a su entorno.

Por este motivo, el desempeño de un sistema depende de la interacción de sus partes lográndose el mejor desempeño mediante la sinergia. Cuando se pretenda realizar un cambio deberán cambiar los sistemas técnico y social.

Teoría de la administración de la calidad total (ACT): Es una filosofía que requiere que la gestión sea orientada al cliente, a la reducción de la repetición del trabajo, a la implicación de los empleados, y a mantener unas relaciones rentables con los proveedores. Se logra así una producción eficiente, de calidad y con mejores rendimientos. Se basa en:

- Calidad: La mala calidad provoca un aumento de los costes al retirar los productos que no cumplen con los estándares de calidad.
- Personas: Para que tomen iniciativas para mejorar su trabajo y productividad. Para ello necesitan habilidades y el apoyo de la gerencia.

- Organizaciones: Son los sistemas formados por partes interdependientes cuyos principales problemas surgen de la multifuncionalidad de las partes, por este motivo estas deben acordar soluciones.
- Alta Dirección: Deben hacer un firme compromiso de búsqueda de la mejora de manera continuada.

Para que la ACT sea útil es necesario que los empleados estén capacitados para analizar, evaluar y mejorar los procesos productivos, y a su vez, que la producción se enfoque en las necesidades de los clientes para así lograr bienes adecuados. Los valores de calidad deben estar muy arraigados a los empleados y cuanto más flexible sea la estructura más fácil será implementar una ACT.

La Reingeniería: también se centra en el empleado, trabajo en equipo, la calidad y el cliente. La Reingeniería propone cambios radicales, y no a largo plazo, para poder optimizar la productividad. M. Hammer y J. Champy la definieron como una reformulación fundamental, como el rediseño radical de los procesos empresariales para lograr mejoras de desempeño. Afecta tanto a aspectos técnicos y sistemáticos como a aspectos sociales. El proceso requiere:

- Analizar los procesos existentes y las necesidades de los clientes: Se identifican las debilidades de los procesos actuales y las características necesarias de los nuevos procesos y productos.
- Crear un nuevo diseño de los procesos: Para que estos rompan con los esquemas anteriores, y así poder empezar de cero.
- Estructurar los nuevos procesos: Se debe comunicar la importancia en la organización del nuevo proceso. Es necesario realizar un cambio de los valores, adaptándolos por tanto a la nueva tendencia. La Reingeniería requiere ideas radicales, por lo que los líderes del cambio deben estar abiertos a la creatividad y a la innovación.

Innovación: Surge en entornos tan cambiantes que para seguir siendo competitivos es necesaria una adaptación continua. Es el desarrollo de nuevos productos y procesos para responder mejor a las necesidades de los clientes, logrando así una ventaja competitiva temporal frente a otras organizaciones. Deben fomentar la creatividad en todas las partes de la organización.

Tema 4. Toma de Decisiones.

1. Concepto.

La toma de decisión es el proceso de selección y ejecución de una acción que hace frente a un problema, permitiendo lograr ciertos objetivos. Identificamos el problema y lo solucionamos. Este proceso consta de dos partes: La formulación del problema (identificarlo) y la solución (generar alternativas de acción y elegir una).

2. Naturaleza y Alcance de las decisiones.

Las decisiones se pueden clasificar según:

- La naturaleza del problema: Pueden ser programadas o no programadas. No todas las decisiones tienen que identificarse perfectamente con un estilo de decisión, pudiendo ser puntos intermedios.
 - Las programadas son las que resuelven problemas sencillos y rutinarios (conocidos). La decisión es, por lo tanto, repetida, y el sujeto decisor cuenta con toda la información necesaria, pues existe un procedimiento.
 - Las no programadas son decisiones únicas que requieren soluciones a medida. Es un problema no estructurado con información incompleta o ambigua. Se trabaja en situación de incertidumbre por lo que es más complejo tomarlas y suelen tener un mayor impacto en la organización. Es común que este tipo de decisiones sean tomadas por altos directivos que deleguen las decisiones programadas a sus subordinados.
- El alcance de la decisión: Se refiere a la cantidad de información que requieren, la relevancia de la decisión para la organización y el plazo para poder tomarlas. Una misma decisión puede clasificarse como un tipo distinto dependiendo del contexto. A mayor alcance, más alto será el directivo que tome la decisión.
 - Operativas: Tienen carácter rutinario para problemas estructurados y repetitivos. Se vinculan a las actividades del flujo de trabajo.
 - Administrativas: Se pueden volver a clasificar en:
 - Coordinativas: Orientan y coordinan las decisiones operativas. Son rutinarias y se toman por directivos medios.
 - De excepción: No son rutinarias y, por consiguiente, están menos programadas, implicando el diseño de una solución a medida. Pueden implicar a una unidad o a varias áreas de una organización.
 - Estratégicas: Afectan a toda la organización y son las más complejas y menos programadas. Pueden tardar años en concluirse.

3. Modelo racional.

El modelo racional o de optimización describe como tomar una decisión para maximizar y optimizar el resultado de una decisión. Este modelo se basa en un contexto sin incertidumbre, complejidad y cambio. El proceso de toma de decisiones en este modelo sigue una secuencia lógica, donde los primeros seis pasos son la formulación de la decisión y los dos últimos describen su implantación:

1. Identificar el problema: Encontrar las discrepancias entre la situación actual y la deseada. No es sencillo, pues se depende del criterio de la persona. Es una etapa por tanto con alta dosis de subjetividad. Las oportunidades son posibilidades de

alcanzar un estado más deseable que el actual. Son tres los problemas más comunes de este paso: la ceguera por falta de atención, ceguera ante los cambios y la focalización.

2. Identificar criterios de decisión: Representan lo que es importante para la persona que toma la decisión y todos los criterios que no se tienen en consideración pero que pueden afectar a la solución por la elección de alternativas.
3. Asignar ponderaciones: Asignándoles la prioridad correcta a cada alternativa dependiendo de su relevancia.
4. Búsqueda de alternativas viables: Hacer una lista de alternativas viables para resolver el problema. No se evalúan, solo se enumeran.
5. Evaluar las alternativas: De manera crítica. Se analizan los puntos fuertes, objetivos y subjetivos, y su fiabilidad. Se pretende saber si es la mejor solución y las consecuencias de su aplicación. Las decisiones dependen de la situación del sujeto decisor:
 - a. Certeza: Información exacta y mesurable. Se conoce el resultado de la decisión.
 - b. Riesgo: Se estima la probabilidad de lograr un buen o mal resultado.
 - c. Incertidumbre: Se carece de información y de probabilidad del resultado deseado.
6. Selección de la mejor alternativa: Se escoge aquella que en el paso 5 tuvo la mejor valoración.
7. Implantar la alternativa: Puede fracasar si no se planta de la manera adecuada.
8. Evaluar la eficacia: Se debe conocer si se ha resuelto o si persiste el problema. Si persiste, de deberá analizar si la decisión fue incorrecta, si se evaluaron bien las alternativas o si la puesta en marcha fue la adecuada.

Los supuestos del modelo racional son muy restrictivos (problema claro, objetivo simple, información completa y disponible, se conocen todas las alternativas, no existen restricciones de tiempo, etc.) por lo que no resulta fácil poder usar le modelo racional.

4. Modelo de racionalidad limitada.

El modelo de racionalidad limitada o satisfactorio dicta que ante problemas complejos el sujeto decisor reduce su complejidad para poder comprenderlos mejor, construyendo modelos sencillos y simplificados que extraen las características principales de los problemas, actuando siempre bajo una racionalidad limitada. El proceso comienza una vez identificado el problema:

1. La búsqueda de criterios conocidos: Son los términos conocidos como normas mínimas que satisfacer.
2. Identificación de las alternativas: Se utilizan las alternativas más evidentes y probadas.
3. Revisión de las alternativas: Se comienza por la más obvia o con la que el sujeto decisor se encuentre más familiarizado.
4. Comparación de las alternativas con los criterios de satisfacción: Deteniendo el proceso cuando se identifica una alternativa satisfactoria, es decir, la primera "lo bastante buena". Se conforman con la primera, sin buscar la solución óptima, por lo que el orden en el que se establezcan las alternativas va a ser fundamental. Es un modelo conformista.

Descubre la gama ZBook para creativos.

En Septiembre con 6% dto. adicional sólo para ti. Usa el cupón: **WUOLAH6**



Paul Jiménez Boland

TEMA 4

DAE

5. Modelo del favorito implícito.

El modelo del favorito implícito explica la toma de decisiones complejas y no rutinarias que se resuelven simplificando los procesos. La simplificación se centra en que la evolución de la alternativa se realiza cuando se identifica una alternativa favorita implícita. El proceso de decisión consiste en evaluar si esta es la alternativa correcta, mientras que durante este proceso se generan más alternativas. Tras la eliminación de las alternativas, quedarán 2 únicamente, la aspirante y la preferida, sabiendo el sujeto decisor que la aspirante no va a ser mejor que la preferida. El sujeto decisor intentará justificar su decisión pues terminará eligiendo su favorita, pero será tras un proceso de decisión “racional”.

6. La intuición.

La intuición en la toma de decisiones permite adoptar las decisiones a partir de la experiencia, los sentimientos y el buen juicio acumulado. Existen cinco aspectos que afectan a las decisiones: Experiencia, Sentimientos, Conocimientos, Valores éticos y el Subconsciente. Este proceso no funciona al margen de otros modelos.

Al utilizar la intuición, podemos realizar dos acciones:

- Utilizarla al principio: No se analiza el problema. Se generan posibilidades poco corrientes.
- Utilizarla al final: Una vez encontradas las alternativas y haberlas valorado, la decisión sobre cual utilizar residirá en la intuición. Este modelo destaca en situaciones complejas y de alta incertidumbre.

7. Las diferencias en la toma de decisiones.

Estas diferencias radican en los distintos aspectos individuales del sujeto decisor.

- Valores: Guías de actuación que una persona desarrolla en las primeras etapas de su vida y manejan su pensamiento.
- Personalidad: Actitudes, creencias, sexo, inteligencia, necesidades, etc.
- Propensión al riesgo: Tendencia a aceptar el riesgo. Afecta en la propensión a tomar o no decisiones. Se suele aceptar mayor riesgo en los grupos al considerar que este es compartido.
- Potencial de disonancia: Referido al miedo a equivocarse. Se reduce aceptando que se puede cometer errores, aunque se suele acabar justificando la opción sea o no errónea.

8. Los estilos directivos en la toma de decisiones.

Estos pueden variar según dos dimensiones:

- La forma de pensar: Los racionales y lógicos estudian la información buscando que sea congruente, mientras que los más intuitivos y creativos no procesan la información en orden y la prefieren en su conjunto.
- La tolerancia a la ambigüedad: Algunos soportan la ambigüedad pudiendo procesar mucho a la vez mientras que otros prefieren el orden y la claridad.

Combinando ambas dimensiones podemos definir cuatro estilos directivos. Pueden coexistir varios estilos en el mismo directivo, siendo uno de ellos el estilo dominante, y los demás estilos seguidores. Los estilos son:

- Directivo: Poca tolerancia y racional. Eficientes y lógicos, centrados en el corto plazo. Hechos indiscutibles, reglas y procedimientos.
- Analítico: Tolerante con la ambigüedad y racional. Quieren más información. Se adaptan bien a situaciones únicas.
- Conceptual: Tolerante e intuitivo. Perspectivas amplias y gran variedad de alternativas. Se orientan a largo plazo y son buenos para encontrar soluciones creativas.
- Conductual: Poca tolerancia e intuitivo. Buscan comunicación y soluciones en grupo. La aceptación de los demás les es de gran importancia.

9. Las decisiones organizacionales.

Son aquellas decisiones tomadas en grupo por varios directivos para la solución de un problema mediante la puesta en común de las distintas alternativas. La diferencia entre la toma de decisiones en grupo y la individual radica en la interacción social. Como toda elección, posee ventajas y desventajas:

- Ventajas: Son más exactas, existe mayor variedad de opiniones y se consideran más legítimas.
- Desventajas: Son más lentas, existe el riesgo de mentalidad de grupo (se sienten presionados por adaptarse, algunos dominan a otros, existe responsabilidad ambigua, no se plantean las dudas individuales, aparece la ilusión de unanimidad) y el giro de grupo (ocurre cuando los miembros adoptan posiciones distintas a las que tomarían individualmente en posiciones arriesgadas al saber que el riesgo se reparte en el grupo).

10. Generación de idea y toma de decisiones en grupo.

Existen distintos mecanismos utilizados a la hora de la generación de ideas para la toma de decisiones:

- Tormenta de ideas (brainstorming): Es la generación e ideas creativas. Reducen las críticas y el juicio sobre los miembros del grupo. Existe una variante llamada storyboarding donde los miembros hacen fichas con las ideas para poder mezclarlas.
- Técnica del Grupo Nominal (TGN): Permite generar soluciones grupales y que los miembros piensen también de manera independiente. Los miembros se reúnen, se les plantea el problema y estos plantean una solución individual. Se discuten las alternativas que den los miembros, se evalúan y terminan votando anónimamente.
- Técnica Delphi: Similar a la TGN, pero sin reuniones del grupo cara a cara. Están separados geográficamente. Se les hace llegar un cuestionario en el que plantear soluciones, se enuncian anónimamente y se hace una recopilación para que vuelvan a votar de manera totalmente anónima (feedback). Así se logra un consenso.

Tema 5. Planificación.

1. Concepto.

La planificación puede definirse como el proceso de establecimiento de objetivos o resultados a alcanzar, de los medios para obtenerlos y del plazo temporal en el que deben ser realizados. Se materializa en los planes, que son guías que establecen la situación a la que se desea llegar, cómo y con qué recursos lograrlo. Los componentes fundamentales son:

- Los objetivos y metas: Resultados a alcanzar. Son propósitos, fines o estados futuros deseados. Estos suelen dividirse en otros objetivos intermedios, estableciéndose una cadena.
- Las acciones: Medios o actividades específicas planificadas para lograr objetivos. Están condicionadas por los recursos de la organización, pues se debe especificar las clases y cantidades.
- El control: Es la implantación de sistemas que detectan desviaciones que se produzcan respecto de lo planificado y que ayudan a corregirlas.

2. Perspectivas de la planificación.

Existen distintas perspectivas a la hora de llevar a cabo la planificación:

- Planificación reactiva: Se intenta recuperar una situación anterior, descubriendo la causa de la perturbación anterior y tratando de eliminarla.
- Planificación Inactiva: Se intenta permanecer en la situación actual y evitar los cambios.
- Planificación preactiva: Pronosticar el futuro y lograr estar preparados para afrontarlo, aprovechando oportunidades y eliminando amenazas.
- Planificación interactiva: Se basa en la creencia de que el futuro es controlable y se procura planificar un futuro deseable con los medios necesarios para conseguirlo.

3. Ventajas.

Las ventajas e importancia de la planificación radican en que debe ser tratada como una inversión para el futuro, pues logramos anticiparnos a los hechos que podrán ser ventajas y dificultades para las organizaciones. Gracias a la planificación se introduce la racionalidad a la toma de decisiones, evitando así la improvisación.

4. Principios fundamentales de la planificación.

La planificación debe regirse por unos principios fundamentales:

- Factibilidad: Todo plan debe ser realizable. Debe ser realista.
- Objetividad: Determina la necesidad de utilizar datos reales en la elaboración del plan.
- Cuantificable: Será más fiable cuando se exprese en términos numéricos. Además, facilita la evaluación.
- Flexibilidad: Debe contemplar márgenes de error que permitan solventar cualquier cuestión.
- Unidad: Todos los planes de la organización deben de ser coherentes entre sí.

5. Contradicciones sobre la planificación.

Existen algunas contradicciones sobre la planificación:

- La precisión es aconsejable, pero demasiada exactitud lleva a una situación irreal.
- Una elevada incertidumbre resta fiabilidad a la planificación, a pesar de que esta sea la respuesta a la incertidumbre.
- La planificación tiene horizonte a largo plazo, pero demasiada rigidez puede debilitar a la organización. Hay que fijar maneras, pero no cada una de las acciones.
- La planificación es a largo plazo, pero los accionistas desean resultados que den beneficios inmediatos.

6. Clasificación de la planificación.

Existen diferentes niveles de planificación. Previamente se fijará la misión y visión, y después el resto de los planes:

- Misión y visión: Son los primeros planes fijados por la alta dirección.
 - Visión: Futuro deseado de la organización. Debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, a la vez que coherente con los valores y la cultura. Debe ser clara y comprensible, y ambiciosa al mismo tiempo que realista.
 - Misión: Razón de ser de la organización. Debe ser amplia, motivadora, permanente y congruente con lo que hace y desea. La declaración de la misión es una declaración de actividades y puntos de vista explícita. Describe no solo el propósito sino también a los clientes, sus gustos, mercados etc. Además, es una declaración de responsabilidad social.
- La declaración de la misión y visión es muy importante, ya que las empresas que declaran su misión tienen un 30 % más de rendimiento. Por este motivo debe ser desarrollada de manera cuidadosa. Otros motivos son: Asegura la uniformidad del propósito, provee una base de organización de recursos, sirve de punto de partida de identificación con la organización.
- Los planes estratégicos establecen grandes objetivos y líneas de acción con la organización. Se centran en planes a largo plazo de forma que la misión y los objetivos que definen entre 3 y 5 años vista.
- Los planes operativos son metas y acciones específicas para unidades pequeñas de la organización, incidiendo normalmente solo en esas partes. Son menos complejos y su horizonte temporal es el corto plazo (1 año o menos). Dependiendo de la planificación que procure el plan operativo podrá ser:
 - Planes permanentes: Utilizados cuando una actividad se repite varias veces, pues una decisión puede hacer que esta sea guiada adecuadamente. Es importante que sean evaluadas periódicamente para así garantizar su eficiencia. Los tipos principales de planes permanentes son:
 - Políticas: Son guías que orientan la acción y el pensamiento en la toma de decisiones ante un determinado tipo de problema, y establecen límite de decisiones. Son establecidas por la alta dirección. Ayudan a solucionar acciones antes de que sean un problema. Evitan analizar la misma situación perdiendo eficiencia, unifican los planes y permiten un mayor control.

Descubre la gama ZBook para creativos.

En Septiembre con 6% dto. adicional sólo para ti. Usa el cupón: **WUOLAH6**



Paul Jiménez Boland

TEMA 5

DAE

- Procedimiento: Secuencia detallada de acciones que ocurren a menudo. Definen el comportamiento a seguir. No permiten margen de autonomía en la toma de decisiones (Al contrario que las políticas).
- Reglas: Mandatos que determinan la disposición, actitud y comportamiento. Son coactivas pues deben ser rígidas y estrictas sancionando el incumplimiento. A diferencia las políticas son flexibles y orientativas.
- Planes de uso único: Elaborados para ser utilizados una única vez de acuerdo con las necesidades de una determinada situación. Los principales tipos de planes de uso único son:
 - Programa: Plan de acción para lograr un objetivo determinado detallando la secuencia de actividades. Suelen tener cierto grado de autonomía e independencia en su realización. Las técnicas que suelen ser utilizadas para la elaboración de un programa son: La gráfica de Gantt y el método PERT-CPM o camino crítico.
 - Presupuesto: Documento económico en sus términos, que puede ser financiero o no serlo. Muestra la asignación de recursos que usar para llevar a cabo en los planes y actividades de organización.

7. Etapas del proceso de planificación.

El proceso de planificación sigue una serie de etapas en la que la alta dirección establece el ritmo a seguir de la organización:

1. Percepción de la necesidad: Surge de un hecho, signos o intuición de la alta dirección. Se cree que se mejorará si existe buena planificación.
2. Análisis del entorno: Se intentan conocer con la mayor precisión posible las condiciones más relevantes para la organización. Se utilizan estudios internos y externos.
3. Establecimiento de objetivos: Se establece el resultado a obtener determinando las prioridades. Se debe establecer donde se está y donde se quiere llegar para poder corregir desviaciones, al igual que los recursos disponibles y cuántos van a ser necesarios.
4. Desarrollo de planes: Desarrollar planes de acción (órdenes de puesta en marcha utilizados para lograr objetivos). Para que estos planes sean adecuados, se deben respetar los tiempos establecidos y debe haber un encargado con responsabilidad que coordine las labores.
5. Implantación de planes: La manera de hacerlo influye enormemente en el resultado, por lo que es la más importante. Se debe supervisar el progreso del plan y ajustar el tiempo real de implantación que permita la adaptación de la organización al entorno cambiante.
6. Control de los resultados: Comprobar que se están obteniendo los resultados deseados.

8. Técnicas para procesar la información.

Existen diversas técnicas que procesan información concreta para producir nueva información y ayudan a la planificación. Buscan la simplificación de cada uno de los problemas a los que se enfrenta la organización mediante métodos como los siguientes:

- Árboles de decisiones: Permiten planear las distintas posibilidades de acción de una organización y las repercusiones que ocasionarían.
- Gráfica de Gantt: Es una herramienta gráfica que muestra el tiempo previsto para las tareas a realizar en un tiempo determinado. Permite abaratar costes.
- Análisis de Series Temporales: Estudio de datos a lo largo de determinados períodos de tiempo.

9. Los planes de contingencia.

Los planes de contingencia son planes alternativos que entrarán en vigor si ciertos acontecimientos clave no ocurren como se espera. Para poder tener un correcto funcionamiento, pueden incluir: acciones frente a cambios de los competidores, acciones si se alcanzan los objetivos previstos, acciones ante variaciones en la demanda y acciones si se prevé la obsolescencia de algún producto. Para Linneman y Chandra, una planificación eficaz se crea mediante los siguientes siete pasos:

1. Identificar posibles acontecimientos favorables y desfavorables.
2. Calcular la probabilidad de dichos acontecimientos.
3. Evaluar el efecto de estos.
4. Desarrollar planes de contingencia que sean compatibles con la estrategia actual y viable económicamente.
5. Determinar el efecto del plan de contingencia.
6. Determinar las primeras señales de alerta de los acontecimientos de contingencia.
7. Para acontecimientos fortuitos, desarrollar planes anticipados.

Los planes de contingencia tienen como ventajas básicas que permiten respuestas rápidas, impiden el pánico en situaciones de crisis y hacen más flexibles a los gerentes.

10. Historia de la planificación estratégica.

Encontramos tres etapas a la hora de estudiar la progresión de la planificación estratégica en el contexto de la dirección estratégica:

1. La planificación a largo plazo: Era una extensión de la programación desde el punto de vista financiero en forma de presupuestos y planes operativos.
2. La planificación estratégica: Surge años después. Introduce la necesidad de analizar el entorno para realizar un diagnóstico estratégico de la organización, así como la de generar varias alternativas estratégicas.
3. La dirección estratégica: Surgió en los últimos años y se preserva hasta nuestros días. Trata de facilitar al personal de todos los niveles organizativos las herramientas necesarias para un cambio estratégico. Busca alcanzar y mantener ventajas estratégicas frente a los competidores. Se denominan ventajas competitivas. Dentro de estas, podemos diferenciar dos tipos: la diferenciación de los productos y la reducción de costes.

La dirección estratégica cubre las siguientes carencias de la planificación estratégica:

- La planificación estratégica no atiende a variables internas o externas, sino a económicas y tecnológicas, mientras que la dirección estratégica sí lo hace.
- Para la planificación estratégica los factores externos son fijos, mientras que para la dirección estratégica se consideran variables.
- La planificación no tiene en cuenta a los competidores, mientras que la dirección estratégica presenta distintos escenarios de estos y qué acciones realizar.

Tema 6. Motivación.

1. La motivación en el entorno de trabajo.

La motivación en el trabajo se entiende como el proceso que impulsa a un empleado a realizar un gran esfuerzo o a comportarse de una determinada manera con la intención de lograr los objetivos marcados por la empresa, teniendo en cuenta la satisfacción de sus necesidades individuales. El proceso motivacional básico consta de cuatro fases:

1. El punto de partida es la existencia de necesidades del trabajador que no están satisfechas. Estas necesidades insatisfechas le crean tensiones.
2. Para reducir dichas sensaciones, el trabajador estará dispuesto a realizar un esfuerzo o comportamiento que dé lugar a unos resultados positivos.
3. Si los resultados alcanzados satisfacen las necesidades de partida del trabajador, se producirá una situación de equilibrio y tranquilidad hasta que surjan nuevas necesidades.
4. La no satisfacción de las necesidades iniciales o el surgimiento de otras nuevas reactiva el sistema motivacional.

2. Teorías motivacionales de contenido.

Bajo esta denominación se agrupan los estudios centrados en identificar cuáles son las necesidades que motivan al trabajador. Destacan:

2.1. La teoría de la jerarquía de las necesidades humanas de Maslow.

Maslow propone que los factores que motivan a una persona a hacer algo aparecen de una manera escalonada. Las cinco necesidades identificadas son:

- Necesidades fisiológicas: Las más básicas, como alimentación o sexo. Están relacionadas con la propia supervivencia del individuo.
- Necesidades de seguridad: Hacen referencia a la protección frente a las amenazas que ponen en peligro la seguridad personal o material.
- Necesidades sociales: Hacen referencia a la necesidad de las personas de relacionarse con otras.
- Necesidades de estima: Están relacionadas con el reconocimiento que las personas obtienen de quienes las rodean.
- Necesidades de autorrealización: Hacen referencia al sentimiento de haber desarrollado las propias cualidades, el propio potencial. La pregunta que se intenta responder es: ¿soy feliz con lo que hago?

Para Maslow las necesidades se pueden agrupar en dos categorías dependiendo del modo en que se satisfacen. En primer lugar, las denominadas necesidades básicas o de orden inferior se satisfacen mediante recompensas extrínsecas, es decir, el individuo necesita de terceras personas para satisfacer esa necesidad. En segundo lugar, las denominadas necesidades de orden superior, que el individuo satisface de manera interna mediante recompensas intrínsecas. Estas necesidades son las sociales, de estima y autorrealización.

Pirámide de Maslow:

Hipótesis de satisfacción progresiva: propone que, de las necesidades debidamente ordenadas, solamente una ejerce como motivadora, determinando así el comportamiento de las personas. Será aquella necesidad insatisfecha de rango inferior la que determine el comportamiento. A esta necesidad se la denomina dominante. Una vez que una necesidad ha sido satisfecha y deja de ser dominante, ya no volverá a ejercer influencia sobre el comportamiento de un trabajador.

2.2. Teoría de los dos factores de Herzberg.

Propone que los factores que provocan satisfacción son diferentes de aquellos que provocan insatisfacción. Herzberg propone un razonamiento según el cual satisfacción e insatisfacción son consecuencia de distintos factores que no están relacionados entre sí, por lo que satisfacción e insatisfacción son dos conceptos que no son antónimos y que, más aún, no necesariamente tienen que estar interrelacionados entre sí.

Según esto, cabe distinguir entre dos tipos de factores que afectan a la motivación:

- Los factores de mantenimiento e higiene: Que son los relacionados con las condiciones de trabajo. Factores extrínsecos.
- Los factores de motivación: Que son aquellos relacionados con la realización de la tarea. Factores intrínsecos.

Los trabajadores de una organización son los responsables de su propia motivación. Los administradores deben crear unas condiciones que provoquen la ausencia de insatisfacción.

¿Puede motivar el dinero a los trabajadores? Siguiendo el razonamiento de Herzberg, se puede explicar cómo influye el salario en el comportamiento de los individuos. Es un factor de mantenimiento por lo que no provocará satisfacción, sino insatisfacción o ausencia de ésta. La sensación de insatisfacción que provoca un salario bajo condiciona el desempeño del trabajador. Un sueldo razonablemente alto permite que el trabajador se pueda centrar en la realización de su tarea que es lo que realmente provoca motivación y repercute en su desempeño positivamente.

Para Herzberg la labor del administrador debe centrarse en primer lugar en crear condiciones de trabajo idóneas para que exista una situación de no insatisfacción, y, en segundo lugar, en dotar a las tareas que realizan sus subordinados de las características que permitan al realizarlas que aparezca la motivación.

2.3. Teoría de las tres necesidades de McClelland.

McClelland establece que el comportamiento y desempeño de las personas está motivado por las necesidades de logro, poder y afiliación o pertenencia a un grupo. Son necesidades adquiridas socialmente (no son innatas) que actúan de manera inconsciente y afectan al rendimiento laboral de los trabajadores.

- Necesidad de logro: Se encuentra en las personas que tienen la pretensión de hacer algo mejor de manera más eficiente a como se venía haciendo. Pretenden alcanzar la excelencia gracias a sus esfuerzos individuales. Prefieren trabajos de responsabilidad personal.
- Necesidad de poder: La poseen personas que buscan puestos que les permitan ejercer dominio sobre los demás y gobernarlos a su capricho. Se refiere al interés inconsciente por influir en los demás y buscar posiciones de autoridad.

Descubre la gama ZBook para creativos.

En Septiembre con 6% dto. adicional sólo para ti. Usa el cupón: **WUOLAH6**



Paul Jiménez Boland

TEMA 6

DAE

- Necesidad de pertenencia: Es la pretensión de fomentar las relaciones interpersonales amistosas y cercanas, a la vez que se disfruta trabajando con otros compañeros.

La forma de determinar los niveles de necesidades en una persona es mediante el uso del denominado test de apercepción temática, consistente en una prueba destinada a evaluar la aptitud del individuo ante la visión de una serie de dibujos o fotografías que expresan situaciones ambiguas.

2.4. Teoría X y teoría Y de McGregor.

La aportación de McGregor al pensamiento administrativo consiste en la propuesta de dos series de actitudes sobre la naturaleza humana frente al trabajo; teoría X e Y. Son dos formas totalmente distintas de entender el trabajo que requieren estilos de dirección antagónicos. Son visiones extremas entre las que, en realidad, existen multitud de comportamientos intermedios.

El supuesto de la teoría X establece una visión negativa del empleado, que lo señala como ambicioso, al que le disgusta trabajar, flojo, falto de creatividad... En consecuencia, para que se alcancen los objetivos de la organización las personas deben trabajar dentro de unos esquemas preestablecidos. La teoría X expresa un estilo de dirección duro y autocrático que lleva a los trabajadores a hacer exactamente aquello que la organización pretende que hagan, siguiendo normas rígidas que controlarán sus conductas, con independencia de sus opiniones y objetivos personales. El trabajo ofrecido conviene que sea fácil y repetitivo, sin participación en las decisiones y muy controlado, castigando a los infractores con sanciones ejemplares o correctivos económicos, ya que se piensa que la única manera de motivar es con estímulos económicos.

En contraste, la teoría Y ofrece una visión positiva del empleado, totalmente opuesta a la de X. Se considera a los trabajadores personas honestas, que pueden dirigirse a sí mismas y capaces de llevar a cabo un autocontrol. Los gerentes deben procurar que los trabajadores comprendan la misión de la empresa, hacer que el logro de los objetivos empresariales satisfaga también necesidades personales y de autorrealización.

La teoría Y supone al trabajador con necesidades de autorrealización, que considera el trabajo como una actividad natural, divertida siempre que esté bien estructurada.

El análisis de McGregor se puede relacionar con el enfoque de Maslow, donde se observa cómo la teoría X supone que las necesidades de nivel inferior dominan a los individuos. Por otro lado, la teoría Y admite que las necesidades de nivel superior serán las dominantes.

Con la teoría Y se pretende un modelo ideal de administración que no es fácil poner en práctica, ya que aún hoy los trabajadores están fuertemente acostumbrados a que los tutelen, encauzen y controlen.

La teoría X lleva enraizada muchos años en la sociedad, y por desgracia no existe evidencia contrastada que confirme el aumento de la motivación de los empleados al aceptar los supuestos de la teoría Y.

2.5. Teoría ERG de las necesidades humanas o de Alderfer.

Las necesidades identificadas por Alderfer son de tres tipos:

- Necesidades de existencia: Hacen referencia a las necesidades relacionadas con la supervivencia y el bienestar físico del individuo. Se corresponden con las de orden inferior de Maslow.
- Necesidades de relación: Hacen referencia a la necesidad que tiene el individuo de relacionarse con otras personas.
- Necesidades de crecimiento: Relacionadas con el desarrollo personal de los individuos.

Las necesidades operan de modo simultáneo y al contrario que para Maslow, se considera que se puede subir y también bajar por la pirámide, pues la sensación de haber satisfecho una necesidad no depende tanto de ésta como de la imposibilidad de satisfacer otras. Así las necesidades se satisfacen no de manera escalonada sino de modo simultáneo.

Alderfer propone la hipótesis de la frustración regresiva para explicar el modo en que las necesidades deben ser satisfechas simultáneamente.

2.6. Limitaciones de las teorías de contenido.

- Parten de la premisa de que todos los individuos pueden ser motivados de la misma manera ya que tienen necesidades idénticas.
- Establecen comportamiento similar para todos los individuos a la hora de emprender las acciones necesarias para dar respuesta a las necesidades.
- Asumen que el comportamiento de las personas permanece invariable en el tiempo, por lo que el orden en que aparecen las necesidades y por ende el orden en que motiva, siempre será el mismo.
- No explican cómo al satisfacer necesidades individuales se satisfacen necesidades de la organización.

3. Teorías motivacionales de proceso.

Las teorías de contenido se centran en buscar qué es lo que motiva a una persona, sin embargo, las teorías de proceso tratan de contemplar el desarrollo global de la motivación, intentando revelar cómo se generan las necesidades, qué es lo que provoca un comportamiento determinado, cómo se desarrollan las expectativas de recompensa y cómo los resultados obtenidos influyen en futuros niveles de motivación.

3.1. Teoría de la fijación de metas de Locke.

Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica e importante de motivación en cualquier actividad. Las metas motivan, guían los actos e impulsan a todo individuo a esforzarse y dar el mejor rendimiento de uno mismo.

La teoría también supone que aquellas metas cuyo logro sea difícil de alcanzar motivarán más que las de consecución fácil. No obstante, las metas demasiado difíciles e inalcanzables no favorecen la motivación, sino que la disminuyen.

Es importante que los trabajadores entiendan, acepten y se comprometan con las metas.

3.2. Teoría del refuerzo de Skinner.

Según Skinner la motivación se basa en la idea de que el comportamiento humano que tiene consecuencias positivas suele ser repetido, mientras que el comportamiento que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetido, procurándose evitarlo. De hecho, las consecuencias de los comportamientos pasados del trabajador afectarán a su desempeño futuro en la empresa mediante un proceso de aprendizaje cíclico en el que se tienen en cuenta tres piezas clave:

- Estímulo: Un hecho o situación provoca un comportamiento.
- Respuesta: La conducta o comportamiento del sujeto ante el estímulo.
- Refuerzo: Resultado que obtiene el sujeto por su comportamiento.

Conocer este proceso permite a los gerentes introducir la repetición de las conductas positivas, o bien, corregir las indeseadas, mediante:

- Recompensas o premios: Considerados como un refuerzo agradable para el sujeto.
- No sanciones: El sujeto hará lo que solicita la dirección porque así sabe que no se verá expuesto a consecuencias desagradables.
- Castigos o sanciones: Se usan cuando se piensa que la ausencia de castigos no induce a abandonar actuaciones negativas.
- No premios: Se debe procurar por todos los medios que no se enalteza la realización de un comportamiento indeseado.

Los gerentes deben reflejar claramente qué comportamientos desean estimular y cuáles evitar. La teoría del reforzamiento ignora factores importantes como son los objetivos, las expectativas y las necesidades individuales del trabajador, ya que únicamente se centra en lo que sucederá a una persona cuando lleva a cabo alguna acción correcta o incorrecta.

3.3. Teoría de la equidad de Adams.

Postula que la motivación es consecuencia de la percepción de justicia que los individuos tienen sobre el modo en que se enjuician los resultados de su comportamiento. La idea de justicia se basa en una percepción de proporcionalidad. De este modo, antes de valorar si la recompensa obtenida es justa o no, el individuo analiza las recompensas obtenidas por otros miembros de la organización que realizan trabajos similares. Para que el trabajador perciba equidad debe existir proporcionalidad entre la ratio recompensa /esfuerzo, suyo y el de la persona de referencia. Los elementos sobre los que se sustenta esta aportación son:

1. Individuo que valora si la recompensa obtenida en relación con el esfuerzo es justa o no.
2. Individuo de referencia.
3. Entradas (contribución): Que hacen referencia a las actitudes y aptitudes de los trabajadores.
4. Salidas (resultado): Que hacen referencia a la recompensa asociada al esfuerzo realizado.

Cuando existe inequidad, hay un desequilibrio y debe restaurarse la equidad. Para ello se puede: Cambiar el individuo de referencia, Modificar las entradas disminuyendo el esfuerzo realizado o Modificar las salidas negociando compensaciones que se obtienen como consecuencia del desempeño.

3.4. Teoría de las expectativas de Vroom.

Describe la motivación como un proceso. La motivación está relacionada: en primer lugar, con la creencia que tiene el individuo de que al realizar un determinado esfuerzo alcanzará un resultado, y, en segundo lugar, con el valor asociado a la recompensa obtenida como consecuencia de ese resultado. De esta manera la teoría de las expectativas se construye sobre tres conceptos:

- **Expectativa:** Probabilidad subjetiva o creencia que tiene el individuo de que un determinado esfuerzo le conducirá a un nivel de desempeño. El valor de la expectativa oscila entre cero y uno. Tomará valor positivo cuando el individuo crea que si realiza un determinado esfuerzo conseguirá alcanzar un determinado nivel de desempeño. Tomará valor cero cuando el individuo crea que le es imposible alcanzar un nivel de desempeño determinado por más que se esfuerce.
- **Instrumentalidad:** Es la percepción que tiene el individuo de que como consecuencia del nivel de desempeño alcanzado obtendrá una determinada recompensa.
- **Valencia:** Explica el valor que para el individuo tiene la recompensa asociada a su nivel de desempeño. Será positiva cuando perciba que la recompensa es deseable, será cero cuando no perciba relación entre la recompensa y la satisfacción de sus necesidades y será negativa cuando la recompensa no sea deseable.

3.5. El modelo de Porter y Lawler.

Porter y Lawler propusieron un modelo sobre motivación que unifica las propuestas ya analizadas. En primer lugar, el modelo se construye sobre la teoría de Vroom. En segundo lugar, se incorporan los conceptos de recompensa extrínseca y recompensa intrínseca analizados en las teorías del contenido. Finalmente se incorpora el concepto de equidad de la recompensa formulado por Andams. El funcionamiento del modelo es:

1. El esfuerzo de una persona al realizar una tarea viene determinado por el valor (valencia) que atribuye a la recompensa asociada al resultado que obtendrá y por la probabilidad de que el desempeño resultado de ese esfuerzo lleve aparejada la mencionada recompensa (instrumentalidad).
2. El desempeño (resultado de la tarea) viene directamente determinado por el esfuerzo que se realice. Esta relación está moderada por la aptitud (habilidad o conocimiento) que tenga el individuo para realizar la tarea encomendada y por el grado de comprensión que tenga sobre ésta.
3. Como consecuencia del desempeño se obtienen recompensas, tanto intrínsecas (directamente relacionadas con los sentimientos internos que el logro de las metas produce en las personas) como extrínsecas (provienen del contexto en que se realizan las tareas y quedan bajo el dominio de la organización)
4. El grado de satisfacción percibido actúa como un antecedente que influye en el valor (valencia) que el individuo atribuirá en el futuro a recompensas similares.
5. El esfuerzo y la probabilidad percibida de que ese esfuerzo conduzca a un mejor rendimiento están influidos por el historial del desempeño real.

Para motivar a un subordinado el administrador debe preocuparse de que esté no sólo suficientemente cualificado sino de que entienda dónde encaja su trabajo dentro del proceso productivo. Debe recompensar extrínsecamente al trabajador y debe hacerlo de manera justa y elaborando un historial de esfuerzo-logro-recompensa.

Descubre la gama ZBook para creativos.

En Septiembre con 6% dto. adicional sólo para ti. Usa el cupón: **WUOLAH6**



Paul Jiménez Boland

TEMA 6

DAE

4. Diseño de puestos de trabajo motivadores: Modelo de las características del empleo de Hackman y Oldham.

Proponen un modelo que permite diseñar tareas que sean capaces de motivar a las personas que las desempeñen. Para estos autores todos los puestos de trabajo tienen unas características comunes que son:

- Variedad de destrezas: Hace referencia a las distintas actividades que puede realizar una persona en su puesto de trabajo.
- Identidad de las tareas: Indica hasta qué punto se puede identificar el final de una tarea y por tanto el resultado de ésta.
- Importancia de las tareas: Se refiere a la importancia que se atribuye a la tarea realizada.
- Autonomía: Es el grado en el cual quien realiza la tarea puede tomar decisiones sobre cómo hacerla.
- Retroalimentación: Es la obtención de resultados sobre el desempeño.

Todas las personas al realizar una tarea experimentan ciertas sensaciones, éstas son definidas por los autores como estados psicológicos críticos.

Reservados todos los derechos.
No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

WUOLAH

Compra Coins y descarga sin publicidad.

Tema 7. Liderazgo.

1. Concepto.

El liderazgo se define como “el proceso por el cual un individuo (líder) influye en el comportamiento de sus seguidores para lograr objetivos o metas comunes”. Hay cuatro aspectos fundamentales que debemos conocer:

- Diferencia entre líderes y administradores: Un administrador eficaz puede serlo en la planificación, dirección y control sin ser un buen líder, pudiendo haber personas no administradoras que sean líderes de grupos informales.
- Relación de liderazgo y poder: El poder es la capacidad para afectar en el comportamiento de otros para que estos actúen de cierta manera. Existen diferentes fuentes de poder en función de donde proceda la capacidad de ejercerlo:
 - Poder legítimo: Este tipo de poder se basa en el reconocimiento de reglas que otorgan el poder a cierto individuo, asociado a puesto o al cargo en una organización. Se asemeja a la “autoridad”.
 - Poder coercitivo: Capacidad de influir mediante amenazas, castigos o negación de recompensas. Es necesario disponer del control de los castigos.
 - Poder de recompensa: Capacidad de un individuo para otorgar beneficios a otros o para eliminar elementos que pueden serles perjudiciales. Puede entenderse como la contra parte del poder coercitivo.
 - Poder de experto: Capacidad de influencia que puede ejercerse al disponer de habilidades, destrezas o conocimientos valiosos para la organización o grupo, siendo ajena al puesto o cargo ocupado.
 - Poder de referente: Cuando los individuos se sienten identificados con otro individuo que sirve de referente. Es un poder asociado a la persona, no al puesto.

Se pueden usar todos los tipos de poder que se desean y que se tienen, pero el más útil dependerá de los seguidores. Sin embargo, el gerente tiene la autoridad formal para ejercer poder, mientras que el líder tiene influencia más relacionada con el poder del referente.

- La relación entre seguidores y líderes: Sin un seguidor no puede haber líder. Cuando un gerente utiliza su autoridad se produce una “suspensión del juicio”, pues el subordinado obedece porque es su obligación, aceptando el poder legítimo. Para que exista liderazgo, la influencia del líder es aceptada voluntariamente.
- Liderazgo como orientación a unos objetivos comunes: El líder es el encargado de conducir o guiar a los miembros del grupo hacia la consecución de los objetivos. Estos miembros seguirán más al líder a medida que confíen más en él. El líder asume una función simbólica al personalizar en su figura una visión del grupo.

2. Enfoque de los rasgos.

Este enfoque asume que los líderes poseen características estables que las diferencias del resto de personas, rasgos considerados innatos (no adquiribles). Las principales debilidades del enfoque son:

- Cada día hay nuevos rasgos o atributos atribuibles al líder, por lo que cada vez estos rasgos son menos significativos. Además, no hay rasgos especiales que tengan todos los líderes en común.
- No se proporciona un indicio de la importancia relativa de cada uno de los rasgos.
- Se cree que cualquier líder es eficaz en cualquier situación.
- No está clara la causalidad (causa y efecto) entre algunos rasgos y la capacidad de liderazgo.
- Se ignora la importancia e influencia de los seguidores.

Para esta teoría, los rasgos más relevantes relacionados con el liderazgo eficaz son:

- Empuje: Elevado nivel de esfuerzo o dinamismo.
- Motivación por el liderazgo: Fuerte deseo de influir en los demás.
- Honradez e integridad: Sinceridad y correspondencia entre lo que se dice y lo que se hace.
- Confianza en sí mismo: Transmite e infunde confianza en el grupo.
- Habilidad cognitiva: Capacidad de recopilar, sintetizar e interpretar la información.
- Conocimiento del negocio: Gran conocimiento de la empresa, industria y aspectos técnicos.

3. Renovaciones del enfoque de los rasgos.

El enfoque de los patrones de atributos del liderazgo es una renovación del enfoque de los rasgos que defiende la influencia de ciertas características personales que definen a las personas, pero no que cada atributo individual sea el que crea al líder. También surgieron nuevas perspectivas como el enfoque del liderazgo carismático y el liderazgo transformacional, que son renovaciones del enfoque de los rasgos.

4. Enfoques basados en la conducta del líder.

Estos enfoques están basados en el comportamiento del líder eficaz, pero defiende que los patrones que este sigue pueden ser aprendidos, a diferencia del enfoque de los rasgos.

4.1. Los estudios de Kurt Lewin.

Definió tres tipos de líder y las actitudes de sus subordinados:

- Autocrático: Centraliza la autoridad y métodos de trabajo, limitando la participación de los subordinados. Es firme e inflexible, recompensa y castiga. Los subordinados trabajan bien cuando están vigilados, no cuando él no está, además de desarrollar conductas agresivas.
- Democrático: Involucra a los subordinados y delega autoridad. Motiva antes que controlar, apoyando a los subordinados, que al encontrarse tan motivados e involucrados realizan una participación extraordinaria.
- Liberal: Plena libertad a los subordinados para que hagan sus tareas de su manera preferida. Utiliza poco su poder. Los subordinados suelen tener bajo rendimiento por el mínimo esfuerzo.

Descubre la gama ZBook para creativos.

En Septiembre con 6% dto. adicional sólo para ti. Usa el cupón: **WUOLAH6**



Paul Jiménez Boland

TEMA 7

DAE

4.2. Los estudios de Michigan y Ohio:

En ellos se identifican dos dimensiones del comportamiento del líder:

- Estructura de inicio (Ohio) y orientación a la tarea (Michigan): El líder define y asigna las tareas a los subordinados, así como fija las metas y objetivos dictando normas y reglas.
- Consideración (Ohio) y orientación al empleado (Michigan): El líder establece relaciones con sus subordinados (afectivas) favoreciendo la confianza mutua y creando un clima de trabajo cordial.

Ambos estudios se contraponen, pues surgen disparidades entre ambos, por lo que se desecha la validez de los estudios.

4.3. La rejilla gerencial de Blake y Mouton:

Parten de las siguientes dimensiones del liderazgo:

- Orientación a la tarea: Cuando el líder se centra en definir cómo es la tarea y aumentar el nivel de producción.
- Orientación a las personas: Cuando el líder busca el nivel de ambiente de trabajo ideal, procurando satisfacer las necesidades sociales del trabajador.

Se le da valores del 1 al 9 a ambas dimensiones, creándose una rejilla de posiciones de coordenadas, dando un nivel a cada líder dependiendo de cada dimensión (Tareas - Personas):

- (1-1): Administración empobrecida. Muy baja en ambas dimensiones.
- (1-9): Administración de club de campo. Dedica todo su esfuerzo en un clima de trabajo agradable, pero desatiende el trabajo y las tareas, siendo un ritmo de trabajo muy bajo.
- (9-1): Administración autoritaria. Gran esfuerzo en tareas y grandes niveles de producción. Desatiende necesidades sociales del grupo y no le preocupa el ambiente de trabajo.
- (5-5): Administración intermedia: Se consigue un desempeño adecuado de la organización con un equilibrio entre el trabajo y las relaciones.
- (9-9): Administración democrática o de equipo. Se destacan completamente ambas dimensiones.

4.4. El continuo Autocrático-Democrático de Tannenbaum y Schmidt.

Diseñaron los distintos estilos de liderazgo en función de los rasgos del líder o administrador, las características del subordinado y las fuerzas situacionales:

- Rasgos Administrador: Cultura, conocimientos, formación, experiencia, etc.
- Rasgos Subordinados: Valores, experiencia, madurez profesional, etc.
- Fuerzas Situacionales: Naturaleza del trabajo, cultura organizacional, presiones del tiempo, etc.

Este modelo debe entenderse como un modelo de suma cero, es decir, cuanto más se orienta hacia las tareas, menos hacia las relaciones, y viceversa.

5. Teorías contingentes del liderazgo.

Dentro de esta categoría, podemos encontrar las siguientes teorías:

5.1. El enfoque contingente de Friedler.

Este enfoque defiende que el éxito de un estilo de liderazgo depende del ajuste que se produce entre ese estilo y la situación en la que se debe liderar. Se parte de tres premisas como primer paso:

- Cada líder se caracteriza por un estilo de liderazgo muy distinto y difícil de cambiar.
- La situación debe encajar con el estilo de liderazgo.
- El cuestionario del Compañero de Trabajo Menos Preferido (CTMP): Es una herramienta para identificar el estilo de liderazgo que caracteriza a cada individuo. Una valoración alta indica una valoración positiva, mientras que una baja indica que no percibe atributos positivos de su compañero. Las altas valoraciones suelen corresponder a un líder orientado a las relaciones, mientras que las bajas son las que características de un líder orientado a las tareas.

El segundo paso es catalogar la situación según tres factores que pueden influir en la eficiencia del líder:

- Relación líder-miembro: Medida en que los seguidores aprueban y confían en su líder y están dispuestos a seguirlo. Es el único factor que el líder controla directamente.
- Estructura de la tarea: Grado de definición y estandarización de la tarea (del control). A mayor estructuración, más poder para el líder.
- Poder del puesto: Grado en el que el líder puede premiar o sancionar.

Una vez diseñados las herramientas de medición, se plantea el modelo teórico para identificar al líder más adecuado para cada situación. Si no se produce el ajuste, o se cambia de líder o se cambia de situación.

5.2. Teoría situacional de Hersey y Blanchard.

Considera como única variable situacional a la madurez de sus empleados, atribuyendo todo el protagonismo de la teoría a los subordinados, pues admite que el poder del líder depende de la aprobación de sus seguidores. La madurez de los seguidores se entiende como la capacitación para resolver tareas y su disposición para realizar nuevas. La teoría también se orienta por los estilos de liderazgo de Friedler, creándose cuatro celdas (tipos) básicas, dependiendo de la variación de la madurez de los empleados:

1. Comunicar o decir: Madurez baja de los subordinados. El líder debe definir las tareas rigurosamente y establecer cómo y cuándo se harán. El estilo se caracteriza por una conducta directiva alta y de apoyo reducido.
2. Vender o convencer: Algo más maduros, motivados para aprender y mejorar. El líder define e impone la carga de trabajo, pero debe convencer a los subordinados sobre la validez y la asignación de las tareas. La conducta es directiva y se combina con cierto nivel de apoyo.
3. Participar: Los empleados tienen más madurez y capacidad para resolver tareas. Carecen de motivación para nuevos retos. Necesitan estímulo, con bajos niveles de conducta directiva pero altos niveles de apoyo.
4. Delegar: La mejor situación para un líder. Los subordinados están muy capacitados y motivados para nuevas tareas. Escasa conducta directiva, existiendo por tanto elevados niveles de apoyo. Los subordinados definen la forma de trabajar.

Esta teoría recomienda un liderazgo flexible. Si es adecuado se mantiene, si no debe variar, llevando al grupo hacia la madurez.

5.3. Teoría de la ruta Meta-House.

Esta teoría considera que un buen líder es considerado por sus subordinados como una fuente de recompensas, siendo eficaz cuando sus subordinados piensan que será claro al fijar sus metas, guiará a sus subordinados y suministrará apoyo para eliminar los obstáculos que aparezcan. Combina dos factores, que son las características personales del subordinado y características del entorno de trabajo. El estilo de liderazgo no es fijo e innato en el líder, sino que se ajusta a los factores situacionales. Los estilos propuestos son:

- Directivo (orientado a las tareas): El líder detalla el programa de trabajo y la guía de cómo realizar las tareas. Es muy eficaz para tareas poco estructuradas y seguidores con poca capacidad.
- De apoyo (orientado hacia las personas): El líder se interesa por las necesidades de sus empleados y contribuye a crear relaciones cordiales. Eficaz para tareas estructuradas y rutinarias. Los subordinados tienen capacidad para resolver sus tareas.
- Participativo: El líder permite que los subordinados añadan sugerencias sobre cómo realizar el trabajo.
- Orientado al logro: El líder fija metas difíciles y no da demasiadas directrices. Es muy útil cuando los subordinados tienen alta capacidad para su trabajo y están muy motivados.

5.4. Modelo de participación del líder de Vroom y Yetton.

El objetivo de este modelo es ayudar a decidir qué nivel de participación de los subordinados es adecuado a la situación. El resultado se expresa a través de un árbol de decisión. Se presentan cinco estilos de liderazgo:

- Autoritario I: Los líderes solucionan el problema o toman la decisión por si solos.
- Autoritario II: Los líderes obtienen la información necesaria de los subordinados y deciden por sí mismos.
- Consultativo I: El líder comparte el problema con los subordinados de forma individual y termina tomando la decisión.
- Consultativo II: El líder comparte el problema con el grupo de subordinados y toma de manera individual la decisión.
- Participativo: El líder comparte el problema y junto a los subordinados elaboran y evalúan alternativas de actuación. Intentan llegar a un acuerdo.

Cuanta más velocidad de reacción se necesite, más autoritario suele ser el líder. Si desean desarrollar el conocimiento de los subordinados, más participativo. La efectividad depende de las decisiones menos el coste de pues en marcha de la toma de decisión. La teoría fue fuertemente criticada por su complejidad.

6. Nuevos enfoques.

6.1. Líder Transaccional, Transformacional y Carismático.

- Transaccional: Se refiere al líder cuyo propósito no es únicamente el cumplimiento de metas organizacionales, sino el cumplimiento también de las metas de los subordinados.
- Transformacional: Líder que busca entusiasmar y fidelizar a sus subordinados. Es más ambicioso, pues pretende cambiar el esquema mental del empleado a través

de rotaciones menores y un mayor nivel de productividad. Este tipo de líder procura lograr el desarrollo personal y la visión crítica de los subordinados para que se atrevan a cuestionar a sus líderes.

- Carismático: Es el líder con destacables habilidades comunicativas. Despierta la confianza de sus seguidores y es capaz de convencer más fácilmente sobre su visión o punto de vista. Gracias a esto, se incrementa la motivación de sus seguidores.

6.2. Sustitutos del liderazgo.

Algunos estudios defienden que a veces el liderazgo no es eficaz y se convierte en innecesario. Cuando los subordinados tienen una alta madurez que les permite tener autonomía y autocontrol. También en tareas muy estructuradas y sin ambigüedades.

Descubre la gama ZBook para creativos.

En Septiembre con 6% dto. adicional sólo para ti. Usa el cupón: **WUOLAH6**



Paul Jiménez Boland

TEMA 8

DAE

Tema 8. Grupos de Trabajo.

1. Grupos y grupos de trabajo.

Un grupo de trabajo es un conjunto de dos o más personas que interactúan entre sí. Se identifican sociológicamente y se sienten miembros de un colectivo. Los grupos de trabajo son definidos como unidades colectivas orientadas a la tarea, compuestos por un pequeño número de miembros organizados y que interactúan entre sí y con su ambiente para conseguir determinados objetivos grupales. Elementos:

- Son una unidad colectiva compuesta por un pequeño número de miembros.
- Están orientados a la tarea. El propósito principal es la realización de una o varias tareas de trabajo. Esta orientación al trabajo será la que permita diferenciar a estos grupos de aquellos que están orientados a las relaciones de tipo social.
- Están compuestos por personas que se organizan entre sí mediante diferentes mecanismos estructurales.
- Son sistemas sociales abiertos lo que significa que existe una interacción bidireccional con su entorno más próximo.
- Su trabajo afecta al desempeño de la organización.

El elemento diferenciador entre el concepto de grupo en sentido genérico y el concepto de grupo de trabajo se encuentra en la orientación a la tarea de este último.

Para muchos autores el estudio de los grupos es especialmente valioso cuando se analiza su dinámica. La dinámica grupal comprende el conjunto de interacciones y fuerzas dadas entre los miembros del grupo en situaciones sociales. El concepto de dinámica grupal ha presentado diferentes connotaciones a lo largo del tiempo.

- Desde el punto de vista normativo describe cómo se debe organizar y dirigir un grupo.
- En relación con la dinámica grupal como conjunto de técnicas se suele hacer referencia a procedimientos tales como la representación de papeles, la tormenta de ideas, etc.
- Desde el punto de vista de la naturaleza interna de los grupos, es decir, su origen, su estructura y procesos, su funcionamiento y su repercusión en miembros individuales, en otros grupos y en la organización.

2. Tipología de los grupos.

2.1. Segundo el nivel de formalidad.

Se refiere a la interrelación existente entre el grupo y la estructura organizativa.

2.1.1. Grupos formales.

Son diseñados y establecidos por la propia organización para así alcanzar los objetivos de esta.

Son grupos de trabajo que obedecen a una combinación planificada de personas para la realización de las tareas previamente fijadas. Son básicamente sistemas para la toma de decisiones, la movilización de recursos, la reunión y transmisión de información y cualquier otra tarea que esté vinculada a la misión, objetivos y planes de la organización.

Dentro de los grupos formales se establece una nueva clasificación que los divide en grupos de mando y grupos de tareas.

- Los grupos de mando: Son grupos que se presentan en la jerarquía de un organigrama y normalmente son los encargados de desarrollar las actividades rutinarias de la empresa. Son permanentes. Están formados por un administrador y sus subordinados.
- Los grupos de tareas: Son grupos formales por medio de los cuales los miembros de una organización interactúan entre sí para desarrollar la mayoría de las actividades no rutinarias de la empresa. Tienen carácter temporal. Lo componen personas de un mismo nivel jerárquico, aunque pueden pertenecer a distintos niveles dentro de la empresa.

2.1.2. Grupos informales.

No son diseñados ni establecidos por la organización, sino que son el resultado de diferentes relaciones espontáneas entre distintos miembros de ésta. No persiguen el desarrollo de los objetivos organizacionales, sino que surgen con la finalidad de satisfacer las necesidades individuales de sus miembros. Son creados para cumplir un propósito social y recreativo.

Se distingue entre grupos de interés y grupos de amistad:

- Los grupos de interés son grupos informales que logran y mantienen la cohesión de sus miembros fundamentalmente por la existencia de un interés o preocupación común sobre un tema específico. Una vez que el interés en cuestión se haya agotado, el grupo informal se disuelve.
- Los grupos de amistad son grupos informales que existen en las organizaciones debido a la afinidad personal que tienen sus integrantes. Los miembros de estos grupos suelen cambiar a lo largo del tiempo a medida que surgen nuevas amistades o se deterioran las existentes.

Los grupos informales presentan:

- Perjuicios: Tales como objetivos en conflicto, limitaciones de la producción, disconformidad, anulación de la ambición, la inercia y la resistencia al cambio.
- Beneficios: Mejoran la comunicación dentro de la empresa, suponen una válvula de escape para las emociones de los individuos, permiten la integración del sistema total de una forma más eficaz, permiten aligerar la carga de trabajo de los administradores y compensan las deficiencias en las habilidades de un administrador.

Es muy importante que los directivos consideren simultáneamente los efectos que los grupos formales e informales tienen sobre la productividad de la organización.

2.2. Dimensión temporal.

Hace referencia al horizonte de tiempo durante el cual el grupo permanecerá en funcionamiento.

2.2.1. Grupos permanentes.

Son aquellos que forman parte de la estructura organizativa y están fundamentalmente dirigidos a la realización de las actividades habituales de la organización, las cuales permiten el funcionamiento diario de las organizaciones.

2.2.2. Grupos temporales.

Se crean para la realización de actividades específicas. El carácter temporal de estos grupos implica que una vez realizada la tarea para la que fueron creados éstos desaparecen. Dotan a la organización de flexibilidad para afrontar los diferentes retos que se le plantean, ya que son creados y diseñados con una finalidad específica, permitiendo así una adaptación rápida y eficaz a las nuevas situaciones.

2.3. Grado de autonomía del grupo.

Tres tipos de grupos:

- Grupos dirigidos desde el exterior: Son aquellos que sólo tienen la responsabilidad de ejecutar que se les ha asignado, ya que la dirección externa es la que se encarga de guiar y dirigir los procesos, así como de diseñar el contexto organizacional. El desempeño de estos grupos es responsabilidad de la dirección externa.
- Grupos autodiseñados: Son aquellos en los que la dirección externa es la responsable del diseño del contexto organizacional, mientras que el grupo es el responsable de su propio diseño. El desempeño del grupo depende más del grupo. Existe un líder.
- Grupos autodirigidos: Son aquellos que son responsables de guiar y dirigir los procesos de ejecución, así como de ejecutar las tareas. El desempeño del grupo depende de la dirección y del grupo como tal. Las características más relevantes de estos grupos son:
 - Carecen de un líder establecido.
 - Están basados en la filosofía empowerment. Esta filosofía tiene por objeto facultar al subordinado para que tome las decisiones necesarias para su propio trabajo.
 - Las tareas se reparten en función de las preferencias de cada miembro.
 - Estos grupos son considerados como centros de utilidad con sus propias fronteras administrativas y físicas de las cuales serán responsables.
 - Una de sus grandes aportaciones es la capacitación: El capital humano recibe entrenamiento cruzado, lo que lo hace más flexible pues los trabajadores pueden rotar en distintos puestos.
 - Esta forma organizativa y de trabajo permite que los miembros se sientan dueños del negocio.

Los grupos autodirigidos mejoran la calidad, la productividad, y el servicio al cliente, dotando a la organización de flexibilidad y aumentan el compromiso del empleado con la organización.

2.4. Otros tipos de grupos: los virtuales.

Permiten conectar trabajadores que se encuentran ubicados a miles de kilómetros de distancia. Se apoyan en las tecnologías de la información y la comunicación. La globalización y la dispersión geográfica del factor humano dentro de la organización son los factores que justifican estos grupos. La ventaja principal es que permiten a los directivos obviar la importancia de las distancias geográficas y de la formación de grupos físicos de trabajo. Hay tres variables determinan el tipo y la complejidad de un grupo virtual: el tiempo, el espacio y la cultura. Características: son flexibles y dinámicos, pueden ser temporales o permanentes, presentan liderazgo compartido y los miembros pueden cambiar con rapidez según la tarea que se vaya a desempeñar.

3. Elementos de los grupos.

Analizaremos las características más relevantes de los grupos de trabajo que inciden sobre su eficacia.

3.1. Tamaño del grupo.

Se distingue entre grandes y pequeños. La elección entre un grupo grande o pequeño depende de los objetivos que se deseen conseguir. Entre las ventajas de los grupos pequeños destacan: que la interacción y coordinación entre los miembros es más fácil, los individuos suelen estar más motivados, el compartir recursos y conocimientos es más fácil y la contribución individual a los objetivos del grupo puede ser identificada fácilmente. La ventaja que ofrecen los grupos grandes es la de contar con más recursos, conocimientos y habilidades. Su principal desventaja es la mayor dificultad de interacción entre sus miembros.

El tamaño afecta a la eficacia del grupo. Sería lógico pensar que a medida que aumenta el tamaño aumenta la eficacia pero dos factores ponen en entredicho esta relación: por un lado se observa que la dificultad para coordinar grupos crece a medida que aumenta el tamaño, por otro lado, la práctica evidencia que no necesariamente ha de mejorar la productividad con el aumento del tamaño, pues se observan los casos en los que a medida que aumenta el tamaño del grupo se produce una disminución del esfuerzo individual, esto se conoce como pereza social o efecto Ringelman, es decir, la tendencia de los miembros a desarrollar un menor esfuerzo cuando trabajan juntos. Es más probable la aparición de pereza social en grupos numerosos.

3.2. Liderazgo del grupo.

La figura del líder y el ejercicio del liderazgo es un elemento clave para el éxito de grupos, equipos y organizaciones. El liderazgo es ejercido tanto en grupos formales como en grupos informales, la diferencia está en que en los grupos informales el líder surge de manera informal, y en los grupos formales el líder puede ser el propio administrador, puede ser designado por éste o puede ser designados por los miembros del grupo.

En cuanto a las fuentes de poder los líderes de grupos formales disponen del poder legítimo que emana del puesto que ocupan, algo de lo que carecen los líderes de grupos informales. El líder ya sea formal o informal tiene como característica fundamental la de ser una persona que ejerce cierta influencia sobre los miembros del grupo. Entre las funciones que desarrollan los líderes, podemos destacar la estructuración y el establecimiento de objetivos, organización de los recursos necesarios para el trabajo, la eliminación de los obstáculos organizacionales que impiden el desarrollo del trabajo y la ayuda a los miembros del grupo.

3.3. Normas del grupo.

Todos los grupos necesitan controlar la conducta de sus miembros. Este control se ejerce a través de normas, las cuales son estándares de conducta compartidos y seguidos por sus miembros. Las normas definen las fronteras de lo que es un comportamiento aceptable y su desarrollo ha de tener en cuenta aspectos como: han de formularse sólo en relación con cosas que tienen significado para el grupo, las normas han de ser aceptadas por los miembros y debe alentarse a los miembros a desarrollar normas que contribuyen a los buenos resultados y al logro de los objetivos. Las normas tienen carácter dinámico ya que evolucionan a lo largo del tiempo.

Descubre la gama ZBook para creativos.

En Septiembre con 6% dto. adicional sólo para ti. Usa el cupón: **WUOLAH6**



Paul Jiménez Boland

TEMA 8

DAE

3.4. Roles de los miembros del grupo.

Dentro del grupo se debe mantener el bienestar social de sus miembros y lograr las tareas del grupo. En los grupos exitosos los requerimientos para el desempeño de las tareas y para la satisfacción social se satisfacen mediante el surgimiento de dos tipos de roles: el especialista de tareas y el socioemocional.

En el rol de especialista de tareas invierten tiempo y energía en ayudar al grupo a alcanzar su objetivo. En el rol socioemocional apoyan las necesidades emocionales de los miembros del grupo y ayudan a reforzar la entidad social. Los investigadores han identificado un tercer rol, el rol no participativo que se refiere a las personas que contribuyen poco.

Es posible que se produzcan ciertos desequilibrios en relación con el predominio de uno u otro rol:

- Un grupo está socialmente orientado si la mayoría de los individuos de un grupo desempeña un rol social.
- En el otro lado se encuentra el grupo que presenta un interés singular por el logro de los objetivos y la realización de las tareas y que está compuesto mayoritariamente por especialistas en tareas.

Los administradores de los grupos han de procurar que ambos roles estén representados.

3.5. Cohesión de grupo.

Cohesión es el grado en el cual los miembros de un grupo se sienten vinculados o son leales al mismo. Altos niveles de cohesión suelen ser considerados como una característica grupal muy atractiva. A medida que aumenta la cohesión de un grupo de trabajo también aumenta el nivel de conformidad con sus normas y puede darse el caso de que las normas del grupo sean incoherentes con las de la organización, con los consiguientes efectos negativos sobre la misma.

La investigación señala las siguientes consecuencias que se derivan de la existencia de grupos cohesionados:

- El nivel de participación de un grupo: La participación de los miembros permite que las tareas del grupo puedan ser llevadas eficazmente.
- El nivel de conformidad con las normas: El aumento de la cohesión del grupo suele producir un incremento de los niveles de conformidad con las normas.
- El logro de los objetivos del grupo: A medida que aumenta la cohesión también aumenta el logro de los objetivos, pues la productividad de los miembros tiende a ser más uniforme.
- La moral de los grupos que se encuentran cohesionados es mucho mayor debido a la existencia de una mejor comunicación entre los miembros, un clima de grupo amistoso, la lealtad y la participación de los miembros en las decisiones que afectan a las actividades del grupo.
- Se puede indicar que la cohesión del grupo afecta al funcionamiento de este influyendo en su permanencia y en la participación de los miembros en las actividades del grupo.

Dadas las importantes consecuencias que se derivan de la cohesión de los grupos, se hace necesario entender cuáles son los factores que conducen a la misma. Entre los factores más destacados se encuentran los siguientes:

- Tamaño del grupo: Los grupos pequeños favorecen la cohesión.
- La diversidad: La formación de grupos compuestos por personas similares y homogéneas suele ser más fácil que la formación de éstos con personas diferentes o heterogéneas.
- La identidad del grupo y la sana competencia: El fomento de una competencia sana da lugar a que los miembros de estos grupos sientan la necesidad de fomentar altos niveles de cohesión en el grupo para así ser más competitivos y tener más éxito.
- Éxito: El grado en el que un grupo obtenga éxito y éste sea reconocido por toda la organización afectará a la cohesión de este.
- El grado e interacción de los miembros: Más interacción implica mayor cohesión.
- Objetivos compartidos: Si los miembros del grupo están de acuerdo con sus objetivos, desearán pertenecer a él, por lo que el grupo presentará una mayor cohesión.
- Atracción personal por el grupo: Los miembros tienen actitudes y valores similares y que disfrutan del hecho de estar juntos. Esta situación dará lugar a altos niveles de cohesión.

3.6. Estatus.

Es la posición o jerarquía que ocupa cada uno en el grupo. Las personas con mayor estatus son las que tienen mayor posibilidad de influenciar en los demás.

3.7. Tareas de grupo.

Los grupos de trabajo se configuran con el fin de llevar a cabo una serie de tareas que no sería posible desarrollar de forma individual. La interdependencia de las tareas se define como la medida en la que el trabajo realizado por un miembro del grupo influye en el trabajo que realizan los demás. Así, cuanto mayor sea la interdependencia de las tareas, más necesaria va a ser la coordinación de los miembros del grupo. El grado de interdependencia de la tarea afecta al desempeño del grupo.

3.8. Composición.

El grado de semejanza entre los miembros del grupo incide en muchas de sus características y resultados. Pueden encontrarse:

- Grupos homogéneos: Aquellos que comparten características.
- Grupos heterogéneos: Compuestos por grupos con pocas o ninguna característica similar.

Es probable que los grupos homogéneos tengan más cohesión y que los heterogéneos tengan un desempeño mayor que los homogéneos pues poseen una variedad más amplia. Una mayor heterogeneidad aporta mayor complejidad para dirigir y manejar el grupo.

4. Formación y desarrollo de grupos.

Cuando se habla de grupos de trabajo, uno de los aspectos para tener en cuenta es el grado de desempeño que son capaces de alcanzar. Que un grupo alcance un alto desempeño dependerá del grado de desarrollo en el que se encuentre.

Es importante distinguir entre dos cuestiones: una referida a la creación de los grupos y otra referida al desarrollo de los grupos. La creación de un grupo hace referencia a la decisión que toma la organización sobre ese tipo de agrupación. El desarrollo de los grupos hace referencia al modo en el cual sus miembros desarrollan un sentido de la identidad y de propósito.

Etapas de la formación y desarrollo de los grupos:

1. Formación: Etapa en la que se producen los contactos iniciales entre los miembros del grupo. Lo que define a esta etapa es la incertidumbre y confusión existente pues los miembros del grupo no se encuentran seguros sobre los objetivos, tareas, estructura o liderazgo de este.
2. Conflicto: Los miembros del grupo comienzan a discutir, debatir y experimentar entre sí.
3. Normativa: A esta etapa se llega una vez resueltos los conflictos y conseguida una cierta autonomía y unidad en el grupo. La característica fundamental de esta etapa es la colaboración y cooperación.
4. Desempeño: Esta etapa coincide con la madurez del grupo lo que significa que sus normas, estructura y jerarquía se encuentran perfectamente definidas.
5. Terminación: Conseguidos los objetivos y finalizadas las tareas, la cohesión empieza a disminuir, dando lugar primero a la desvinculación de algunos miembros y, posteriormente a la desaparición final del grupo (Esta etapa no ocurre en los grupos permanentes).

5. Características de los grupos eficaces.

Un grupo es eficaz cuando cumple los siguientes criterios:

- Rendimiento: El grupo debe alcanzar los niveles de rendimiento fijados por la organización, es decir, el trabajo realizado debe cumplir los niveles de calidad y cantidad exigidos. El grado en el cual las tareas sean desarrolladas constituye una medida de éxito en el grupo.
- Satisfacción de los miembros: Los miembros de los grupos buscan determinadas satisfacciones personales en su seno. En la medida en que los miembros estén satisfechos desearán permanecer al grupo, dándole así estabilidad y continuidad. La eficacia del grupo también vendrá determinada por la satisfacción de los miembros que lo componen.
- Capacidad de cooperación continuada: La cooperación entre los miembros de un grupo es la base para el correcto funcionamiento de este. Un grupo será eficaz en la medida en que sus miembros cooperen para desarrollar las tareas y encuentren, en su pertenencia al grupo, satisfacciones, crecimiento y desarrollo personal.

Los factores que afectan a la eficacia de un grupo son el contexto de su creación, la naturaleza de sus miembros y la naturaleza de las tareas. Estos tres elementos configuran lo que se denomina clima de trabajo.

6. Ventajas de los grupos.

Los grupos de trabajo pueden ayudar a la empresa a crear una ventaja competitiva pues permiten:

- Mejorar el desempeño: El trabajo en grupo permite obtener una mayor producción y calidad que de forma individual.
- Mejorar la capacidad de respuesta de los clientes.
- Mejorar la innovación: La formación de grupos favorece el desarrollo de procesos de innovación más eficaces y eficientes.
- Mejorar la motivación y satisfacción de los empleados.

Si bien también aportan puntos débiles:

- El trabajo en grupo consume más tiempo.
- La pertenencia a un grupo lleva a las personas a mostrar un cierto conformismo.
- Es posible encontrar a personas que intenten controlar y manipular al resto.
- Algunos miembros podrían presentar un menosprecio o rechazo hacia otros.
- La aparición del fenómeno denominado pereza social.

Estos inconvenientes resaltan el importante papel que deben realizar los líderes.

7. Equipos de trabajo.

Los equipos de trabajo se forman una vez que los grupos de trabajo han madurado y, por tanto, ambos comparten una serie de características:

1. Se forman cuando interactúan dos o más personas.
2. Ofrecen una estructura sólida para el trabajo y la interacción de sus miembros.
3. Sus integrantes desempeñan funciones específicas en términos técnicos, de liderazgo, de resolución de problemas y emocionales.
4. Los miembros comparten uno o más objetivos.

También existen diferencias:

En primer lugar, se puede indicar que todos los equipos de trabajo son grupos de trabajo, pero no todos los grupos de trabajo son equipos. De esto se pueden extraer dos conclusiones: Por un lado, los equipos de trabajo son un subconjunto especial de los grupos de trabajo, y por otro, existe un proceso de desarrollo que permite que los grupos de trabajo lleguen a madurar y convertirse en equipos de trabajo, en los que los miembros tienen cierto grado de independencia.

En segundo lugar, radica un distintivo en las habilidades de sus miembros. Los equipos se caracterizan por tener miembros con habilidades complementarias las cuales permiten alcanzar el propósito común del que todos los miembros del equipo son responsables. Por el contrario, los grupos tienen un carácter más individual.

Destaca una tercera característica distintiva centrada en el grado de responsabilidad ya que en los grupos de trabajo los miembros son responsables de su trabajo individual mientras que en los equipos de trabajo los individuos son responsables del resultado.

Por último, la intensidad de la interacción sirve para marcar diferencias entre grupos y equipos. En los grupos de trabajo la interacción es menor a la encontrada en los equipos.

Puede definirse al equipo de trabajo como aquel conjunto de personas altamente cohesionadas, con habilidades complementarias y responsabilidades, tanto individuales como conjuntas que trabajan hacia la consecución de un objetivo común.

Descubre la gama ZBook para creativos.

En Septiembre con 6% dto. adicional sólo para ti. Usa el cupón: **WUOLAH6**



Paul Jiménez Boland

TEMA 9

DAE

Tema 9. Comunicaciones y Sistemas de Información.

1. Las funciones secuenciales.

La comunicación está muy relacionada con las funciones secuenciales del administrador:

- Planificación: Para hacer llegar las metas a todas las partes de la organización.
- Organización: Para el desarrollo de nuevas configuraciones estructurales es posible gracias a nuevos canales de comunicación.
- Dirección: Para poder gestionar a sus subordinados.
- Control: Para realizar correcciones es necesario un sistema de comunicación que permita una retroalimentación eficaz.

2. Concepto.

La comunicación es la transmisión de señales mediante un código común entre un emisor y un receptor. El proceso de comunicación que permite la transmisión de información y conocimientos puede explicarse a través de los elementos que la componen e intervienen en el proceso:

- Emisor: El sujeto que empieza la comunicación. Comparte una idea, orden o información codificando el mensaje.
- Mensaje: Aquel mensaje que se comparte. Es el resultado de la codificación. A veces lo enviado difiere de lo recibido, pudiendo catalogar por tanto al mensaje como:
 - Mensaje del emisor: Aquello que el sujeto pretende transmitir antes de la codificación.
 - Mensaje codificado: Es el mensaje propiamente dicho.
 - Mensaje receptor: Lo percibido por el receptor una vez descodificado el mensaje.
- Canal: Medio por el que se hace llegar el mensaje.
- Ruido: Todo aquello que dificulta (sin impedir) el proceso de comunicación.
- Receptor: Persona a la que va dirigido el mensaje y lo descodifica.
- Retroalimentación: Se trata de verificar si el receptor ha recibido y entendido el mensaje. Ahora el emisor y el receptor intercambian los papeles y se produce la retroalimentación.

3. Las barreras de la comunicación.

Son elementos que producen efectos no deseados o contraproducentes. Pueden tratarse de Barreras Interpersonales o Barreras Organizativas:

3.1. Barreras Interpersonales.

Surgen del comportamiento de los individuos.

- Lenguaje: Cuando no lo conocen bien el emisor y/o receptor. Surge por la semántica cuando no se conoce el significado de las palabras, pudiendo afectar al emisor que no es capaz de expresar lo que piensa (vocabulario activo). También puede afectar al receptor cuando este no es capaz de decodificar el mensaje (vocabulario pasivo). También puede surgir por la gramática cuando se usa un lenguaje muy formal, pudiendo el receptor actuar de manera defensiva.



- **Filtrado:** Se produce cuando se desvirtúa la información, difiriendo el mensaje original del final, ya sea por intereses o miedo a las repercusiones. El emisor oculta información al receptor.
- **Perspectiva:** Modo en el que las personas catalogan a su interlocutor. Depende mucho de la posición que ambos, receptor y emisor, ocupen en la organización.
- **Percepción:** Hace referencia a la interpretación de la información, y tiene su origen en no compartir los significados.
- **Canal:** El canal debe ser elaborado para favorecer la comunicación, pues de no serlo puede bloquearla.
- **Emociones:** A veces se entremezclan con el mensaje, empañando la percepción y bloqueando la comunicación.
- **Incongruencia entre señales verbales y no verbales:** De no producirse una congruencia entre ambos, pueden existir mal interpretaciones por la confusión del receptor (decir "sí" negando con la cabeza).

3.2 Barreras Organizativas.

Surgen por la configuración de la organización y pueden ser:

- **La red de comunicación:** La forma de los canales influye en la comunicación. A mayor longitud, mayor distorsión.
- **La estructura jerárquica:** La disposición de los miembros también puede afectar.
- **El estatus:** La comunicación pone de manifiesto en gran medida el poder de los miembros, quedando la comunicación en un segundo plano.
- **El número de niveles jerárquicos:** A mayor número de niveles entre el emisor y el receptor final, mayor cantidad de intereses se interponen en la comunicación, aumentando por tanto su distorsión.
- **Las áreas funcionales:** La especialización puede dificultar la comunicación entre las distintas áreas de la empresa.
- **Falta de coordinación o aislamiento departamental:** Cuando no existen canales de comunicación establecidos entre departamentos, la comunicación se puede ver comprometida.
- **La adopción de las tecnologías de la información y comunicación (TIC):** Facilitan la comunicación, pero pueden sobrecargar la información, existiendo partes de estas no relevantes.

3. Aspectos que mejoran la comunicación.

La escucha activa garantiza que el mensaje sea bien comprendido. Es responsabilidad del emisor y del receptor. El receptor debe participar activamente en la comunicación ("escuchar y no solo oír").

La retroalimentación permite conocer los resultados del trabajo realizado, mejorando las relaciones entre subordinados.

4. Los tipos de comunicación.

Podemos clasificar la comunicación en dos tipos de redes. La externa es aquella formada por los canales que establecen las organizaciones con otras con las que tienen relaciones comerciales. La interna es aquella formada por los canales de comunicación que conectan a los distintos miembros de la organización. Dentro de esta última, distinguimos entre las siguientes:

4.1. Comunicación formal e informal.

Son de tipo formal cuando la comunicación fluye por los canales formales diseñados y rediseñados por la organización a fin de garantizar que los mensajes llegan al correcto destinatario. Este conjunto de canales es el que recibe el nombre de red de comunicación formal. Pueden ser:

- Red de cadena formal: Fluye por la cadena de mando en ambos sentidos.
- Red de rueda: Fluye entre el líder y los miembros del equipo de manera recíproca.
- Red multicanal: Fluye libremente entre un equipo de trabajo.

Son de tipo informal cuando fluye la comunicación libremente en una organización persiguiendo objetivos de la organización y solucionando problemas personales de cada miembro. Estos canales no aparecen en el organigrama organizacional. Según K. Davis, la comunicación informal sigue ciertos patrones que permiten establecer una “cadena de rumores” que forma una red informal a la que complementa, y yuxtapone a veces pudiendo contradecir a la formal. Estos rumores son considerados muchas veces como pérdidas de productividad. Podemos encontrar:

- Cadena de eslabones simples: Se cuenta de miembro en miembro distorsionando la información.
- Cadena de chismes: Se cuenta a personas indiscriminadamente.
- Cadena de probabilidad: Cada individuo cuenta de manera aleatoria cierta información.
- Racimos o grupos: Cada individuo decide a quien contar la información, viajando esta solo a personas deseadas.

Dentro de la comunicación informal podemos encontrar distintos roles que interactúan entre sí:

- El conector central: H. Mintzberg lo denomina “centro neurálgico”, es decir, son aquellos individuos que aglutan la información al margen de los canales formales y la dirigen de un lado a otro a su antojo.
- Los ampliadores de fronteras: Son los individuos que buscan establecer nuevos canales de comunicación informales, buscan comunicarse con más personas.
- Los intermediarios de información: Son personas que mantienen vínculos con otras redes de información. Pueden ser el vínculo entre dos redes informales o el vínculo entre una red formal y otra informal. Pueden así dirigir la información de una red a otra sin que estas establezcan comunicación alguna.
- Los especialistas periféricos: Son miembros profesionales que trabajan en puestos muy especializados, en gran cantidad de ocasiones sin compañeros. Si no existiese la comunicación informal quedarían arrinconados en sus puestos, pudiendo ocasionar pérdidas de información, ya sea la que otros miembros pudiesen darles o que ellos ofrecer a otros miembros.

4.2. Comunicación vertical, horizontal y diagonal.

Depende únicamente del sentido en el que viaje la información a través del organigrama:

- Vertical Ascendente: Se transmite de niveles inferiores a niveles superiores. Esta información permite que las decisiones que tomen los directivos sean más eficaces. La información sufre un proceso de agregación a medida que sube por

los niveles jerárquicos. La información puede ser sobre el desempeño, quejas, sugerencias, problemas que pueden anticiparse, etc.

- Vertical Descendente: Se transmite de los niveles superiores a niveles inferiores de la cadena de mando. Los superiores envían a sus subordinados información en forma de órdenes e instrucciones. La información se desglosa y se fragmenta en nuevas órdenes a medida que baja por la cadena de mando (cada directivo da una tarea distinta a cada subordinado). Puede ser información relacionada con estrategias, planes, instrucciones, valores de la cultura organizacional, etc.
- Horizontal: Surge cuando la cadena de mando es demasiado rígida, es decir, cada individuo de un nivel superior debe decidir sobre todas las decisiones de los niveles inferiores al suyo. Permite que los distintos departamentos se comuniquen entre sí y puedan coordinarse.
- Diagonal: Es aquella que pasa por distintos departamentos y distintos niveles jerárquicos, siendo un híbrido (mezcla) entre la horizontal y la vertical.

4.3. Comunicación verbal y no verbal.

La comunicación verbal es aquella que utiliza las palabras o símbolos alfanuméricos para la transmisión de información. Esta puede ser oral o escrita. La oral se refiere a la palabra hablada que se manifiesta en conversaciones, reuniones o discursos. La desventaja de este estilo comunicativo es el rápido deterioro del mensaje y su baja fiabilidad (se olvida fácilmente), mientras que las ventajas son su flexibilidad, velocidad de la comunicación y su interactividad. La escrita se manifiesta en informes, correos, etc. Sus principales desventajas son la lentitud del mensaje y la falta de retroalimentación, mientras que sus ventajas son la precisión, la posibilidad de almacenaje (para futuras consultas) y su fiabilidad.

La comunicación no verbal es aquella que no se apoya en las palabras, pero que muy a menudo acompaña a la comunicación verbal. Elementos como el tono de voz, la modulación de la voz, los gestos o lenguaje corporal, la proximidad física y la vestimenta son claros ejemplos de comunicación no verbal. En la actualidad es considerada de gran relevancia.

5. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Las TIC almacenan de manera ordenada gran cantidad de información que podrá ser utilizada en el futuro si se recaban datos útiles para la organización. Proporcionan el soporte con el que manejar datos, procesarlos y así poder utilizarlos. La evolución de la tecnología nos ofrece tres tipos de redes con una notable influencia:

- Internet: Mejora las comunicaciones a tiempo real, pudiendo comercializar productos usando el comercio electrónico por todo el mundo. Permite las transacciones electrónicas, intercambios de grandes volúmenes de datos, etc. El uso más común son las páginas web corporativas.
- Intranet: Es una red interna privada que facilita la comunicación entre los miembros. Es parecido a Internet, pero limitado a los terminales (ordenadores) de la organización gracias a un protocolo de seguridad. Algunas utilidades son: la coordinación de esfuerzos, agilizar comunicaciones, difundir valores, proteger la información, etc.
- Extranet: Es una red externa privada que conecta a la organización con sus proveedores, clientes u otros socios. Facilita el acceso a provisiones, pedidos, etc.

Descubre la gama ZBook para creativos.

En Septiembre con 6% dto. adicional sólo para ti. Usa el cupón: **WUOLAH6**



Paul Jiménez Boland

TEMA 9

DAE

5.1. El groupware.

El groupware o software corporativo son herramientas que permiten a diferentes partes de la organización trabajar de manera conjunta. Los datos recabados se agruparán en dos categorías:

- Datos estructurados: Son los que se almacenan y transmiten con un formato que debe ser preestablecido. Pueden ser:
 - Datos muestra o de referencia: Sobre las características de productos o servicios, proveedores y clientes.
 - Datos relacionados con transacciones: Relaciones comerciales con otras organizaciones o entre distintos departamentos.
- Datos no estructurados: Son los que no se ajustan a ningún formato. Se presentan como:
 - Blogs: Recogen el devenir de una organización y acercan al consumidor a la empresa.
 - Foros moderados: Son utilizados para discutir dudas sobre actuaciones o actividades.
 - Wikis: Bibliotecas on-line editables por cualquier usuario.
 - Redes sociales: Es la manera más barata de acceder al consumidor.

5.2. Herramientas para la gestión de datos estructurados.

La principal aplicación para el tratamiento de datos estructurados es el Intercambio Electrónico de Datos (EDI-Electronic Data Interchange), que permite el intercambio entre distintos terminales en la misma organización. Estos deben seguir un protocolo de codificación y descodificación. Los EDI permiten abaratar los costes del proceso productivo.

Existen además otras herramientas para la gestión de datos estructurados:

- Gestión de Datos Maestros (MDM-Master Data Management): Permiten aunar información financiera, logística, comercial, RRHH, etc. Para realizar una gestión integrada.
- Sistemas de Planificación de Recursos (ERP-Enterprise Resource Planning): Permite al emisor y receptor compartir significados, integrando la información de los distintos departamentos.
- Sistemas de Relaciones con Clientes (CRM-Customer Relationship Management): Sirven para mejorar las relaciones, consiguiendo una mejora de las actividades de comercialización, el servicio, la satisfacción, los procesos, etc.
- Sistema de Relaciones con Proveedores (SRM-Supplier Relationship Management): Reducen los costes de ineficiencias de aprovisionamiento y mejoran la interacción con proveedores.

Reservados todos los derechos.
No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

WUOLAH

Descarga la app de Wuolah desde tu store favorita

Tema 10. Conflicto y Negociación.

1. La naturaleza del conflicto.

1.1. Concepto de conflicto.

El conflicto es un proceso, tiene un origen, una dinámica de desarrollo y una posible resolución. La manifestación de dicho proceso se traduce en un enfrentamiento o confrontación entre las partes implicadas que puede ser visible (explícita) o latente (tácita). Además, es un proceso social protagonizado por personas o grupos y sólo existe si las partes implicadas perciben que una situación determinada es conflictiva. Por último, el conflicto supone una lucha u oposición de una parte contra otra por alcanzar o mantener sus intereses. Pueden ser objeto de un conflicto los recursos, las metas, actitudes, valores u objetivos.

1.2. Conflicto, poder y política (relación).

Ante un acto de poder se espera una respuesta que puede ser o subordinación o resistencia, es decir, el conflicto. El conflicto es una consecuencia del poder.

En el conflicto se intentará influir en el comportamiento y las acciones de la otra parte, por lo tanto, se utilizará el poder. Así pues, el conflicto puede considerarse una manifestación del poder.

Por su parte la política engloba todas aquellas actividades desarrolladas por individuos o grupos para adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos que les permitan alcanzar los resultados deseados en situaciones de incertidumbre o falta de acuerdo sobre las opciones disponibles.

2. Tipos y niveles del conflicto.

Existen tres tipos:

- Conflictos sobre los recursos: Las desavenencias pueden referirse a la asignación de los recursos materiales. Ejemplo: enfrentamiento por conseguir mejor equipamiento o reivindicación salarial. El enfrentamiento también puede ser por la obtención de recursos inmateriales como el acceso a canales de información más rápidos.
- Conflictos sobre metas, procesos o tareas: Discrepancias sobre los objetivos, estrategias, políticas y procedimientos a seguir.
- Conflicto de relaciones interpersonales: Enfrentamientos marcados por diferencias de personalidad, tanto en el ámbito de los sentimientos y emociones como en el de las ideas, valores u opiniones.

Normalmente en los conflictos de las organizaciones participan en mayor o menor grado las tres categorías debido al carácter dinámico del proceso. El conflicto implica el enfrentamiento de dos o más agentes que pueden ser personas, grupos u organizaciones, y en función de esto se identifican distintos niveles de conflicto:

- Conflicto intrapersonal: Tiene lugar en el fuero interno de una persona. Consiste en alguna forma de contraposición de motivaciones o metas. El individuo puede entrar en una situación de conflicto intrapersonal ante la actividad o comportamiento que la organización espera de él.

- Conflicto interpersonal: Dos o más personas perciben que sus actitudes, conductas o meta son antagónicas y se enfrentan en representación de sus propios intereses.
- Conflicto intragrupal: Las partes implicadas son personas o subgrupos pertenecientes al mismo grupo o unidad.
- Conflicto intergrupal: Hace referencia a la oposición y los choques entre los grupos o equipos de una misma organización.

3. Perspectivas sobre el papel del conflicto en las organizaciones.

El significado del conflicto y su papel en las organizaciones ha ido evolucionando con los distintos enfoques. Existen tres perspectivas:

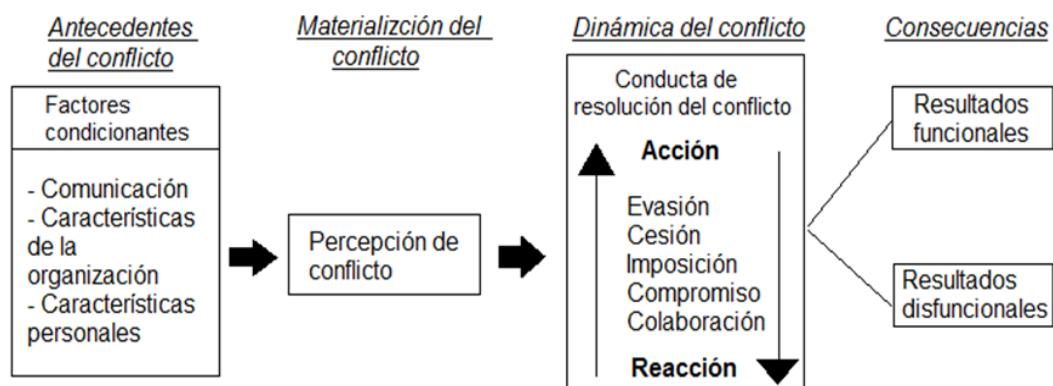
Perspectiva tradicional: El conflicto es siempre negativo para la organización y hay que diagnosticar sus causas y eliminarlo. Se considera al conflicto como algo destructivo. Las posibles causas son: La baja calidad de las comunicaciones, la falta de la confianza entre los individuos y el fracaso de los gerentes a la hora de interpretar y responder a las necesidades de los empleados.

Perspectiva de las relaciones humanas: El conflicto es inherente a la dinámica de las organizaciones. Hay que aceptar que siempre estará presente y que no se puede eliminar de forma absoluta. No todos los conflictos son perjudiciales. Se distingue entre conflicto disfuncionales, aquellos que entorpecen la consecución de los objetivos, y funcionales, conflictos con un potencial beneficioso para la organización.

Perspectiva interaccionista: El conflicto es inevitable, pero se centra más en sus efectos positivos que en los negativos, por lo que la organización debe mantener cierto nivel de conflicto e incluso fomentar su existencia.

4. El proceso del conflicto.

El conflicto es un proceso en el que se pueden identificar cuatro etapas:



4.1. Antecedentes.

El análisis del proceso de conflicto debe comenzar por la identificación de su origen. Existen una serie de factores que actúan como condiciones o antecedentes. Se han agrupado en:

- Comunicación: El empleo de jergas o lenguajes especializados, son algunos de los factores que actúan como una barrera para la comunicación eficaz y que pueden originar situaciones conflictivas.

Descubre la gama ZBook para creativos.

En Septiembre con 6% dto. adicional sólo para ti. Usa el cupón: **WUOLAH6**



Paul Jiménez Boland

TEMA 10

DAE

- Características organizacionales:
 - Incompatibilidad en los objetivos: Cuando los intereses de cierto grupo no son compatibles con los intereses de otro existe la posibilidad de conflicto.
 - Grado de diferenciación vertical (número de niveles jerárquicos) y de diferenciación horizontal (número de departamentos, grupos o puestos especializados): Un mayor número conlleva una proliferación de objetivos diferenciados y con ellos la posibilidad de incompatibilidades y conflictos.
 - Ambigüedad en la asignación de responsabilidades: La falta de claridad a la hora de hacer responsable a una persona o grupo de una tarea aumenta la aparición de conflictos.
 - Interdependencia de tareas: Cuando los grupos dependen unos de otros en el desarrollo de su actividad, en la asignación de los recursos o en el uso de la información, la probabilidad de aparición de conflictos se incrementa.
 - Sistemas de retribuciones y de evaluación del desempeño: La ambigüedad en estos fomenta la aparición de conflictos.
 - Factores culturales: Los factores relacionados con la cultura del grupo pueden ser el origen de conflicto cuando entra en oposición con los valores y normas que forman la cultura de otro grupo.
- Características personales: Una mayor heterogeneidad de los individuos en cuanto a su nivel de educación, formación, experiencia, sexo, etc. puede contribuir a la aparición de determinados conflictos. Algunos rasgos de la personalidad pueden actuar como detonantes de un conflicto.

4.2. Materialización del conflicto.

El conflicto se materializará cuando una o más partes implicadas perciban la situación como una amenaza a sus intereses y estén dispuestos a involucrarse emocional y activamente en el conflicto.

4.3. Dinámica de conflicto.

En esta fase las partes exhiben conductas de enfrentamiento y oposición que hacen visible el conflicto. Al comienzo de esta etapa, una de las partes realiza una acción deliberada orientada a frustrar los intentos de otra de alcanzar sus intereses. A partir de ese momento a cada comportamiento o acción de una de las partes sucede una reacción de la otra que a su vez provoca una nueva acción de la primera. El círculo acción-reacción-acción describe una dinámica del conflicto en la que cada parte va ajustando sus respuestas de un modo que cree congruente con las de su oponente.

Las acciones emprendidas por las partes en esta etapa del proceso delimitan la forma en que cada una de ellas afronta o maneja el conflicto. Aunque estos comportamientos para gestionar el conflicto pueden empezar a manifestarse en la etapa de materialización, es ahora cuando el conflicto se hace visible y el enfrentamiento es abierto, cuando tales conductas alcanzan su razón de ser. Se pueden identificar cinco estilos para gestionar o afrontar el conflicto, cada uno influenciado por el egoísmo o la cooperación:

- **Imposición:** Alto grado de egoísmo y bajo interés por los deseos de la otra parte. Implica alcanzar las propias metas a costa de las de los demás, por lo que el individuo que sigue este estilo tiene el convencimiento de que una parte tiene que ganar y la otra tiene que perder.

- Cesión: Estilo caracterizado por un bajo grado de interés por las metas propias y un alto grado de cooperación con la otra parte. Es una forma de resolver conflictos anteponiendo las necesidades e intereses de la otra parte por encima de las propias, por eso también se le denomina estilo servicial.
- Evasión: Se caracteriza por un bajo nivel de egoísmo y un bajo interés por la cooperación. Representa un intento de retirada o de evitar afrontar el conflicto, al menos en ese momento.
- Colaboración: Caracterizado por un elevado grado de egoísmo y un elevado interés por la cooperación. La colaboración implica afrontar el conflicto de tal forma que su resolución satisfaga los objetivos propios y los de la otra parte. Se trata de actuar buscando una solución ventajosa para todas las partes y con la que todos se sientan ganadores.
- Compromiso: Hace referencia a comportamientos caracterizados por un nivel intermedio de cooperación y egoísmo. Implica que las partes tienen que ceder o hacer concesiones al objeto de lograr una solución aceptable para todos. Se intenta racionalizar el objetivo del conflicto a fin de que pueda ser repartido entre las partes en litigio y, si no es divisible se intenta indemnizar a la otra parte ofreciendo algo de valor sustitutivo.

4.4. Consecuencias del conflicto: resultados funcionales y disfuncionales.

Las consecuencias pueden ser positivas o negativas para el desempeño de las personas, de los grupos y de la organización, y en base a ello se puede hablar de resultados funcionales y disfuncionales del conflicto.

Entre los efectos positivos o funcionales encontramos:

- Mejora la calidad de las decisiones.
- Estimula la creatividad y la innovación.
- Proporciona una válvula de escape a tensiones y estrés acumulado entre los miembros del grupo ayudando a estabilizar las relaciones.
- El conflicto proporciona un mapa sobre cuál es la distribución real del poder de la organización o en el grupo.
- En un conflicto intergrupal la amenaza externa materializada en la otra parte provoca una mayor cohesión de los grupos implicados lo cual deriva en una mayor identificación de los individuos con sus propios grupos.
- El conflicto también estimula la competencia.

Efectos negativos o disfuncionales:

- La presencia de un conflicto hace disminuir la cohesión del grupo al que pertenecen las partes implicadas.
- El conflicto conlleva la subordinación de las metas del grupo a los deseos y prioridades de las partes.
- El conflicto puede derivar hacia un aumento de las conductas hostiles y agresivas entre las partes enfrentadas.
- Las actitudes y percepciones negativas conducen a una disminución a veces drástica, de la comunicación entre las partes enfrentadas que se sustituye por una vigilancia permanente y creciente para conseguir información sobre las debilidades e intenciones de la otra parte.

5. La negociación, concepto y características.

La negociación es un proceso para afrontar y resolver un conflicto en el que las partes implicadas interactúan durante un tiempo determinado en una dinámica de ofertas y contraofertas, al objeto de alcanzar un acuerdo satisfactorio para todos. Presenta una serie de características:

- Existencia de un conflicto que enfrenta a dos partes respecto a una determinada cuestión.
- Se carece de reglas o procedimientos establecidos para resolver el conflicto.
- Las partes prefieren llegar a un arreglo antes que materializar el conflicto de forma violenta.
- Las partes negocian de forma voluntaria porque están convencidas de que al negociar pueden obtener un mejor resultado que el que se deriva de aceptar lo que la otra parte le concede o permite.
- Toda negociación lleva implícito un proceso de dar y recibir.
- En el proceso de negociación intervienen una serie de factores motivacionales:
 - La necesidad de ganar o al menos de no perder ante la otra parte.
 - La necesidad de mostrarse firme y competente.
 - La necesidad de defender unos valores o un principio que se considera importante o irrenunciable.
 - La necesidad de proteger la propia reputación pareciendo justo y honrado.

La negociación supone un medio para dirimir conflictos que evita la intervención directa de la gerencia en su resolución mediante la autoridad formal.

6. Tipos de negociación.

6.1. La negociación distributiva.

Las partes compiten por una cantidad fija de recursos de modo que utilizarán una serie de estrategias al objeto de maximizar su resultado a expensas de lo que consiga el otro. Cada euro que una d las partes consiga ganar en la negociación lo perderá la otra. Se corresponde con el estilo de compromiso en el manejo del conflicto, en el que las partes tienen a ceder o a hacer concesiones mutuas.

6.1.1. La situación de la negociación distributiva.

Una situación de negociación distributiva está caracterizada por una serie de elementos que delimitan el punto de partida y el desarrollo del proceso negociador:

- El punto objetivo: Define lo que se quiere alcanzar y es desconocido para la otra parte.
- El punto de resistencia: Indica el menor resultado admisible.
- El rango de acuerdo: Se define como la distancia entre los puntos de resistencia de cada parte y representa la zona donde el acuerdo es posible, ya que fuera de la misma las ofertas serán rechazadas.
- Oferta de posición inicial: Indica el punto de partida de la negociación.
- Rango de aspiraciones: Representa el margen de maniobra del que dispone cada parte para presentar sus ofertas. Se define como la distancia entre la oferta inicial y el punto de resistencia.

6.1.2. Estrategias y técnicas de negociación.

El objetivo último de toda negociación distributiva es la maximización del valor del acuerdo a expensas de la otra parte. Para alcanzar este objetivo, el negociador dispone de tres estrategias:

1. Impulsar la negociación lo más cerca posible del punto de resistencia (desconocido) de la otra parte para situar el rango del acuerdo en posiciones cercanas a los objetivos propios.
2. Convencer a la otra parte de que desplace su punto de resistencia hacia el propio objetivo a fin de ampliar el rango del acuerdo con soluciones más favorables.
3. Convencer a la otra parte para que crea que un determinado acuerdo es el mejor posible, evitando transmitir que dicho acuerdo es lo máximo que puede obtener o que es incapaz de obtener más y, sobre todo, que el acuerdo significa una derrota.

Disponer de una información precisa permite al negociador emplear una serie de tácticas encaminadas a alguno de las estrategias fundamentales anteriores. De entre estas tácticas se pueden destacar las siguientes:

- Valorar el punto objetivo y el punto de resistencia de la otra parte.
- Estimar el coste que supone para el oponente un retraso en la financiación de la negociación para poder presionarlo con una manipulación de la fecha de terminación.
- Dirigir las impresiones de la otra parte sobre los propios puntos objetivo y de resistencia hacia unas estimaciones que convengan al negociador.
- Modificar las percepciones que la otra parte tiene de sus propios puntos objetivo y de resistencia intentando demostrar que los resultados derivados parezcan menos atractivos o mayores los costes para lograrlos.

En el desarrollo de un proceso de negociación distributiva, el negociador puede recurrir a una serie de técnicas de presión orientadas a vencer la resistencia de la otra parte. Técnicas de presión más conocidas:

- Policía bueno - policía malo: La parte negociadora que emplea esta técnica realiza un reparto de papeles entre dos de sus negociadores, asignando a uno un comportamiento agresivo y amenazador, y al otro un comportamiento conciliador y amistoso. Ambos se van turnando en la representación de su papel, normalmente uno a espaldas del otro, con el objeto de forzar a la otra parte a aceptar el acuerdo propuesto por el negociador bueno.
- Ofertas exageradas: Comenzar la negociación con una oferta ridículamente alta o baja que se sabe inalcanzable para forzar a la otra parte a modificar su objetivo y su punto de resistencia. El riesgo es que la otra parte considere que la negociación no se está llevando en serio y la cancele o responda con una contraoferta igual.
- Fingimiento: Consiste en atribuir mucha importancia a una cuestión que en realidad no la tiene para ofrecerla a cambio de concesiones de la otra parte sobre las que sí se tiene un interés real. Puede ser eficaz cuando se identifica una cuestión de gran importancia para la otra parte, pero de poco valor para sí mismo.
- Intimidación y conducta agresiva: Comprende una serie de comportamientos encaminados a presionar a la otra parte mediante conductas agresivas, tales como pedir constantes explicaciones ante cualquier oferta o presionar para que la otra parte realice sucesivas ofertas.

Descubre la gama ZBook para creativos.

En Septiembre con 6% dto. adicional sólo para ti. Usa el cupón: **WUOLAH6**



Paul Jiménez Boland

TEMA 10

DAE

- Deformación del tiempo: Se deben realizar ofertas válidas solamente por un tiempo determinado, presionar para que acepten fechas topes fijadas de forma arbitraria o detener (demorar) el proceso de negociación. Resulta eficaz si se estima que la otra parte sufre algún tipo de presión externa en cuanto a la fecha de finalización de la negociación.

6.2. La negociación integradora.

En la negociación de tipo integrador cada parte implicada afronta el proceso negociador con la intención de alcanzar tanto las metas propias como las de la otra parte. Supone que los intereses de las partes no son excluyentes y, por tanto, pueden lograrse de forma conjunta mediante una colaboración franca y con mutua confianza en el intercambio de información. Se salda con un acuerdo en que todas las partes ganan. Se suele denominar también negociación de cooperación o colaboración, de ganar-ganar, de ganancias mutuas o de solución de problemas.

La negociación integradora es preferible a la distributiva, porque establece relaciones a largo plazo y facilita trabajar juntos hacia una solución y acuerdos estables. Además de sus resultados, la dinámica del proceso negociador también es mejor. Características:

1.- *Un flujo libre de información basado en la confianza:* La existencia de un intercambio de información veraz y eficaz entre las partes constituye una condición necesaria para alcanzar soluciones integradoras. Los negociadores deben estar dispuestos a mostrar sus verdaderos intereses. Los intereses de la otra parte son tan importantes como los propios y su conocimiento exige compartir información de forma abierta y franca para que el acuerdo final convierta a todos en ganadores.

2.- *Planteamiento del problema:* En toda negociación integradora el primer acuerdo fruto de la colaboración se refiere a la identificación del problema. Es preciso que todas las partes implicadas estén de acuerdo en cuál es el problema que tratar y, por tanto, han de trabajar estrechamente para definirlo desde un punto de vista común que refleje las necesidades y prioridades de las partes. Aspectos que deben ser tenidos en cuenta para identificar el problema:

- Distinguir entre las personas y el problema: Es preciso separar los aspectos importantes del problema de los juicios personales sobre la otra parte.
- Evitar definir las soluciones antes de haber definido completamente el problema.
- Plantear el problema como una meta común centrándose en los aspectos esenciales del mismo y dejando de lado los secundarios.
- Ver el problema desde el punto de vista de la otra parte.

3.- *Identificación de los intereses de la otra parte:* Para alcanzar un acuerdo integrador resulta clave la comprensión y satisfacción de los intereses mutuos. Los intereses son los deseos, preocupaciones, temores y necesidades implícitos que motivan a un negociador a adoptar una postura concreta. Los intereses son, lo que hay detrás de las posiciones explícitas del negociador. Las posiciones explícitas que las partes manifiestan en el curso de una negociación suelen ser fijas e inflexibles y modificarlas exige que las partes hagan concesiones que se alejan de su punto objetivo. Las partes deben preguntarse mutuamente el porqué de sus posiciones para indagar y comprender sus intereses. En una negociación entran en juego distintos tipos de intereses: *Sustantivos:* se refieren al objeto central de la negociación como los aspectos económicos y financieros de un problema o el reparto de un determinado recurso. *Referidos al propio*

proceso de negociación: Al modo en que se afronta y por qué. *Orientados a la relación personal:* Entre ambas partes y a que ésta no resulte dañada en el transcurso de la negociación. *Referidos a la defensa de ciertos principios:* Lo que es justo, correcto o ético.

4.- *Generación de soluciones alternativas:* En una negociación integradora las partes interactúan para encontrar una serie de soluciones que garanticen una ganancia mutua, seleccionando después la mejor alternativa para ambos.

5.- *Selección de la solución:* De entre las soluciones generadas las partes han de elegir aquella que cumpla ciertos estándares de calidad y aceptabilidad.

7. La negociación en la práctica.

Pasos que seguir en la negociación:

1.- *Planificar:* Toda negociación ha de ser planificada antes de su comienzo. Es necesario reflexionar para poder determinar de forma clara cuál es la naturaleza del conflicto sobre el que se va a negociar, cuál ha sido su dinámica hasta llegar a la negociación y con quién se va a negociar. Es preciso definir los intereses propios e intentar definir los del oponente, e igualmente hay que determinar cómo va a ser la primera oferta. Para esto es necesario una recopilación de información sobre el objeto de la planificación y sobre el oponente.

2.- *Pactar las reglas de juego:* Es necesario acordar con la otra parte el objeto principal de la negociación y los temas secundarios que deben ser tratados, así como los criterios para la selección de la solución final, el lugar donde se realizarán las reuniones, quién participará, cuál es el plazo...

3.- *Diagnosticar la situación negociadora:* Es necesario que el negociador asuma de forma consciente si va a afrontar la negociación desde una perspectiva distributiva o integradora para usar las tácticas y estrategias propias para la situación, teniendo en cuenta que una misma negociación puede tener fases integradoras y distributivas.

4.- *Definir el punto de resistencia (y el del oponente) y aplicarlo:* el punto de resistencia marca el nivel mínimo de acuerdo que se está dispuesto a asumir. Es importante definirlo para compararlo con las ofertas de la otra parte. También es importante definir el punto de resistencia del oponente e identificar cómo lo compara con nuestras ofertas.

5.- *La racionalidad, la lógica y la imparcialidad son relativas:* El negociador debe ser consciente de que sus propuestas o posiciones tienen racionalidad, lógica e imparcialidad, debido a que dichas características son beneficiosas para él y, por tanto, debe asumir que su oponente tiene la misma percepción respecto a sus propuestas. El negociador debe plantearse sus propias percepciones de lo que es justo o racional, e intentar ver el problema desde el punto de vista del oponente.

6.- *Tener presente que las motivaciones e intereses no siempre tienen que ver con el objeto material de la negociación:* Las motivaciones pueden ser la necesidad de ganar, la necesidad de parecer justo, o de defender la reputación.

7.- *Buscar aliados:* El negociador puede llegar a acuerdos con otros grupos o individuos con intereses similares, para dejar al oponente en una situación inferior.

8.- *Aprender de la experiencia:* Hay que aprender de negociaciones pasadas, aunque no todas las negociaciones sean iguales.

Tema 11. Control.

1. El concepto de control y los niveles del control.

1.1. Concepto de control.

El control se define como la función administrativa mediante la cual se vigila el desempeño real, se compara con las metas fijadas con antelación y se emprenden las acciones que hicieran falta para corregir las desviaciones significativas.

La función de control permite a los gerentes evaluar la eficacia y la eficiencia no sólo de su actividad planificadora, sino también del resto de tareas asociadas con las funciones de organización y dirección. Por tanto, aunque se sitúe como la última en la secuencia de las funciones administrativas, sin duda no es la última en importancia, de hecho, la función de control permite:

- Estandarizar la actuación de la organización a través de normas, reglas, inspecciones o procedimientos escritos.
- Mantener la calidad de los productos y servicios vendidos gracias al entrenamiento, inspecciones, control estadístico de calidad...
- Delimitar el nivel de autoridad que puede ser ejercida por directivos y otros empleados utilizando descripciones de trabajo, políticas, reglas y presupuestos.
- Medir y dirigir la actuación individual y departamental por las evaluaciones de actuación, supervisión directa e informes sobre cantidad y calidad de los resultados.
- Proteger los activos de una organización del robo, desperdicio o mal uso mediante auditorías o asignación de responsabilidades de trabajo.

Sin embargo, en algunos casos el control puede ser causa de dificultades o tener consecuencias no deseadas:

- Coste elevado: En este se debe incluir tanto el coste técnico, derivado de la creación e implantación del sistema, como el valor de las numerosas horas de trabajo que los directivos le dedican (Puede ocurrir que el coste sea mayor que los beneficios que reporta).
- Excesiva presión: Algunos directivos presionan tanto a los empleados que llegan a desarrollar conductas represivas que generan frustración o ansiedad, que puede derivar en menores niveles de desempeño.
- Falseamiento de la información: Los miembros de la organización pueden manipular los datos o realizar informes que no se ajustan a la realidad.

1.2. El control por niveles jerárquicos.

Existen tres niveles jerárquicos principales:

- *Control estratégico*: Es el componente para la planificación estratégica e intenta supervisar:
 - El grado de realización de la misión, estrategias y objetivos estratégicos.
 - La adecuación de la misión, objetivos y estrategias a las amenazas y oportunidades del ambiente.
 - La competencia y otros factores externos.
 - La eficiencia y otros factores internos.

- *Control funcional o administrativo:* Se realiza en los departamentos de producción, marketing o finanzas. Con estos controles se consigue información especializada que posibilita la toma de decisiones en cada una de las áreas de la organización.
- *Control operativo:* Se enfoca en las actividades y el consumo de recursos en cualquier nivel de la organización.

2. El proceso de control.

El proceso de control se puede dividir en cuatro fases o etapas:

1. *Determinar puntos críticos del control:* No existen puntos críticos comunes para todas las organizaciones, ni para todos los planes, sino que dependiendo del sector, la zona geográfica o el tipo de cliente existirán unos puntos críticos u otros. Los puntos seleccionados se consideran críticos, ya que son factores restrictivos de una operación específica, o factores que puedan indicar, de manera más eficiente, si se está realizando bien un plan o no. A partir de la determinación de éstos, un directivo puede supervisar a mayor número de subordinados y aumentar su tramo de autoridad. Además, sirven como mecanismo de supervisión de las operaciones de los empleados.
2. *Establecer normas o estándares de control:* Una norma o estándar es una guía establecida con anterioridad que establece una referencia para considerar los resultados que se deben ir alcanzando en las etapas sucesivas (expresión de los objetivos que se deben alcanzar). Los estándares para medir el rendimiento pueden estar referidos tanto a unidades monetarias (ingresos, beneficios...) como a unidades físicas y/o producidas.
3. *Medición del desempeño:* Consiste en analizar si los resultados que se van consiguiendo se ajustan a las normas o estándares establecidos antes. En esta etapa existen dos dificultades: una, cómo medir algunos desempeños y dos, la frecuencia de la medición.
4. *Corrección de las desviaciones:* Es la etapa más importante, ya que si no se corrigen las desviaciones peligrosas no se podrán conseguir los objetivos establecidos. Lo fundamental es corregir la causa de la desviación, esto puede ocasionar la modificación de los objetivos o la reestructuración de alguna de las variables relevantes para la organización. Además, los controles pueden revelar la existencia de fallos en el propio proceso de control. Hay que precisar que existen desviaciones positivas que no se deben corregir. Cuando los resultados obtenidos superan los estimados es necesario analizar las razones para encontrar una explicación.

3. Requisitos para un control eficaz.

Proponer un sistema de control implica definir los procedimientos y las herramientas para la producción, el procesamiento y la presentación de la información. Para que toda esta información sea eficaz, el sistema debe tener las siguientes características:

- *Debe reflejar la naturaleza y necesidades de la actividad:* Dependiendo del tipo de actividad habrá que ajustar el tipo de control, habrá que tener en cuenta las necesidades de la actividad y a su vez, se debe adaptar a los problemas de cada puesto, ya que no se realiza el mismo control a la alta dirección que a los operarios de primera línea.

Descubre la gama ZBook para creativos.

En Septiembre con 6% dto. adicional sólo para ti. Usa el cupón: **WUOLAH6**



Paul Jiménez Boland

TEMA 11

DAE

- *Debe enfocarse en los puntos dudosos de cada plan:* El control se debe realizar en los sitios donde es más fácil que existan problemas o donde se considera más factible el error o la mejora.
- *Deben mostrar rápidamente las desviaciones:* El control debe anticiparse al problema, pero no es siempre factible. Por eso, el control debe señalar lo antes posible la desviación ocurrida para reducir el daño.
- *Deben ser flexibles:* Uno de los requisitos de un objetivo bien formulado es su flexibilidad, por lo que el control que opera respecto al mismo debe ser también flexible.
- *Deben ser económicamente variables:* Los sistemas y técnicas de control deben ser eficientes, es decir, se deben detectar las causas de las desviaciones reales o potenciales con respecto a los planes con el mínimo de costes y de consecuencias indeseables, cualquier sistema de control debe tratar de maximizar la diferencia entre el coste implantación y la variación de resultados.
- *Deben ser comprensibles, aceptables y comprometedores:* Para que los trabajadores puedan desarrollar un sistema de control, deben comprender exactamente lo que busca y considerar que es lo adecuado.
- *Los sistemas de medición deben ser globales, objetivos y sensibles:* De este modo se mejora la motivación, al poner de relieve la relación entre esfuerzos y resultados. La globalidad ayuda a concentrarse en todos los aspectos del trabajo. Con una medición objetiva se evitan los perjuicios y resentimientos que pueden seguir en evaluaciones y subjetivas. Han de ser lo suficientemente sensibles como para captar los resultados derivados de un mayor esfuerzo o nivel de desempeño.
- *Deben poner el énfasis en señalar las excepciones en los puntos críticos:* Taylor presentó su principio de excepción como un sistema de información que presenta sus datos sólo cuando los resultados son divergentes o se distancian de los resultados previstos. El administrador debe verificar con prioridad los hechos que estén fuera de los estándares, las excepciones, para corregirlas de manera adecuada y tomar las decisiones pertinentes.

4. Clasificaciones de los tipos de control.

4.1. Segundo momento.

Todo control intenta asegurar la idónea realización de una actividad. Para esto, se puede controlar antes, durante o tras la ejecución de la acción.

- *Control a priori, previo o preventivo:* Es el tipo ideal para la organización, ya que prevé los errores que se puedan cometer. Surge de la observación de la realidad.
- *Control concurrente:* Busca producir las medidas precisas mientras la actividad está siendo ejecutada. Es la forma de reconducir el sistema antes de que se deteriore más.
- *Control a posteriori, de realimentación o corrector:* Son los que se realizan cuando la actividad ya está ejecutada. Se trata de un control de resultados, periódico, cuantitativo, esencialmente orientado a los resultados financieros y a corto plazo. El problema de este tipo de control es que la acción ya está terminada.



4.2. Segundo el objeto de control.

- *Control burocrático:* Se asemeja al tipo de administración burocrática, utiliza como mecanismos los planes de uso permanente, como los manuales y reglamentos, o la división del trabajo. Intenta establecer previamente la forma de trabajar.
- *Control de mercado:* Utiliza índices de productividad, cuotas de mercado, precios o costes unitarios de producción para detectar posibles ineficiencias en la organización. Así, se controla con respecto a los competidores, estableciendo un modo de actuación en el mercado.
- *Control de clan:* Utiliza los valores culturales de la organización como normas de referencia. Se trata de un tipo de control informal y no requiere reglas escritas o medibles.

4.3. Segundo el período de tiempo preciso para que se recoja la información pertinente.

- *Control diferido:* Requiere un período de tiempo para que la información obtenida sea procesada para su verificación.
- *Control a tiempo real:* Es el que procesa información de forma continua para detectar de inmediato cualquier desviación y actuar a continuación.

4.4. Segundo quién y cómo se ejerce.

- *Control directivo:* Se basa en la utilización de la autoridad formal del directivo y en el ejercicio de la supervisión directa para controlar los comportamientos y los resultados de los individuos que están bajo su responsabilidad.
- *Control social:* Lo ejerce un conjunto de personas sobre cualquiera de sus miembros.
- *Control técnico:* Se diferencia de los demás en que el control no viene ejercido por otra persona o grupo de personas, sino por un sistema.

5. Efectos disfuncionales del control.

Existen tres perspectivas para el estudio de la influencia que ejerce el control sobre el ser humano, que responden a tres preguntas:

5.1. ¿Cuáles son las razones por las que existe oposición al control?

- Preferencia por los resultados a corto plazo: Las actividades controladas por la organización suelen tener un enfoque a corto plazo, por lo que presiona al trabajador para que se obtengan resultados hoy, sin pensar en que en algunas ocasiones esto no es fácil.
- Desequilibrio entre el objetivo y el control: En ocasiones, el objetivo es muy complicado de alcanzar, obteniéndose resultados negativos que provocan malas relaciones directivos-empleados.
- Desequilibrio social: El trabajador se encuentra ante un problema que enfrenta su posición social a la necesidad de lograr incrementos en su eficacia para la organización.
- Actitud sancionadora: Todo resultado negativo de un proceso de control significa una sanción, pérdida de prestigio o incluso abandono. El miedo del trabajador a estas consecuencias provoca rechazo a los controles que las ocasionan.

5.2. Para la organización, ¿cuáles son las principales consecuencias negativas de la resistencia al control?

- Conducta defensiva: Ante las consecuencias negativas el trabajador adopta una posición defensiva, empeorando su eficacia y nivel de desempeño. Esta actitud trae consigo conductas tales como manipulación de los controles o las cifras.
- Baja motivación: Un sistema de control excesivamente estricto puede desmotivar al trabajador o al grupo que se pretende controlar.
- Dificultades en el logro de los objetivos: A veces el tiempo dedicado a satisfacer las acciones puede resultar tan excesivo que entorpezca el logro de los objetivos.

5.3. ¿Cómo se puede conseguir una actitud positiva del trabajador frente al proceso de control?

Los directivos no pueden evitar que sus trabajadores se opongan a los sistemas de control, lo que sí puede hacer la organización o la gerencia es influir en las personas para reducir su aversión a ser controladas. Algunas medidas son:

- Participación: Involucrar en el diseño e implantación del control a los que se ven afectados por él.
- Flexibilidad: Se debe ajustar al nivel de actividad de la organización.
- Adecuación del control a la situación: Hay que saber implantar el control para cada situación para poder adecuarlo a lo que verdaderamente se busca.

6. Sistemas formales de planificación y control.

Planificación y control son considerados como un sistema global de gestión. A continuación se detallan los sistemas formales de planificación y control más comunes.

6.1. El cuadro de mando integral (CMI).

Se trata de una técnica de gestión y control estratégico que pretende unir el control operativo a corto plazo con la misión y la estrategia a largo plazo.

El CMI parte de una serie de premisas:

- La capacidad de *adaptación* de las organizaciones es un reto continuo, entorno cambiante.
- El verdadero valor de la organización radica en sus *recursos intangibles*.
- El *equilibrio* entre el corto y el largo plazo es fundamental.
- Una organización no se considera *rentable* sólo por su beneficio a corto plazo, sino por la obtención de un buen posicionamiento el día de mañana.

El CMI utiliza cuatro perspectivas para evaluar el correcto funcionamiento de la organización:

1. *Perspectiva financiera*: Representa lo que los propietarios esperan con respecto a la rentabilidad o crecimiento de la organización. Indicadores: ingreso por empleado, los costes totales...
2. *Perspectiva del cliente*: Identifica los segmentos de clientes, sus gustos y al manera de satisfacer la demanda.
3. *Perspectiva del proceso interno*: Identifica todos los procesos que realiza la organización. Indicadores: entrega a tiempo, tiempo de espera entre pedido y entrega, etc.

4. *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:* Identifica el modo se asegurar la capacidad de renovación a largo plazo. Indicadores: productividad por trabajador, tiempo dedicado a la formación, etc.

Un CMI desarrollado de manera eficaz ofrece una serie de ventajas relacionadas con la gestión de la organización:

- Permite identificar objetivos y comportamientos personales y departamentales.
- Facilita la transformación del largo al corto plazo.
- Facilita la vinculación de los objetivos estratégicos con los presupuestos anuales.
- Motiva a los trabajadores a través de indicadores marcados por ellos mismos.
- Debido a la segunda ventaja es muy útil en entornos cambiantes.

El CMI también presenta inconvenientes relacionados con las repercusiones negativas que puede tener sobre la motivación y el rendimiento de los empleados y la dificultad de su puesta en marcha.

6.2. El presupuesto base cero (PBC).

Técnica para la ayuda en la toma de decisiones de carácter económico o elaboración de presupuestos, considera que se debe empezar de cero a la hora de considerar cada una de las actividades, objetivos y recursos futuros necesarios para desarrollar el presupuesto del período o año siguiente.

Presenta dos problemas básicos: el elevado coste en tiempo y la desconfianza que puede generar en los presupuestos de la organización. No obstante presenta importantes elementos para la mejora de la gestión:

- Es un sistema participativo y motivador.
- Permite identificar continuamente los centros de gasto.
- Reduce costes al conocer el gato mínimo de cada actividad.
- Evita crecimientos injustificados del gasto, ya que cada año empieza de cero.

6.3. El sistema de planificación, programación y presupuestación (PPBS).

Método integrado de planificación y control en el que se intenta reflejar de forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos de la organización a corto plazo, estableciendo los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo. Presenta cuatro elementos para su correcto funcionamiento: planes (l.p), programas (m.p), presupuestos (c.p) y control.

Una vez que los presupuestos han sido ejecutados, y con ellos los programas d la organización, se inicia el proceso de control, con el fin de verificar si los resultados son los esperados, o se deben tomar las medidas correspondientes.

El PPBS permite:

- Coordinar los planes y objetivos con los presupuestos.
- Evitar el despilfarro de recursos.
- Lograr una gestión más eficaz al ofrecer información de los cortes reales.

Inconvenientes: complejidad de suponer una planificación a través de programas o dificultad de descomponer todas las actividades de la organización.

Descubre la gama ZBook para creativos.

En Septiembre con 6% dto. adicional sólo para ti. Usa el cupón: **WUOLAH6**



Paul Jiménez Boland

TEMA 11

DAE

6.4. Administración de objetivos (APO).

Dos principios básicos: la orientación a los resultados y el comportamiento y la motivación de la persona. Tiene como característica distintiva que los objetivos se establecen mediante un proceso que los lleva a descender en forma de cascada por toda la organización, así los objetivos generales de la organización se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente. La APO funciona por tanto en un doble sentido ascendente-descendente, a través del cual, tanto superiores como subordinados, establecen de modo conjunto tanto metas y objetivos como la evaluación del desempeño.

Fases o etapas:

Fase 1. Definición de objetivos: El superior trasmite a los trabajadores las directrices establecidas por la dirección que cada trabajador deberá realizar. A partir de esto, el subordinado desarrolla personalmente una lista de objetivos que reflejan sus obligaciones y que va a ser supervisada y aprobada por el supervisor a partir de un acuerdo mutuo, se busca un punto intermedio que comprometa a ambas partes, el compromiso es fundamental en esta fase.

Fase 2. Desarrollo de planes de acción: Se lleva a cabo estableciendo las etapas necesarias para realizar las tareas que conducirán a la consecución de los objetivos. Para ello, se establecen los recursos y el tiempo necesario para cada acción. Los trabajadores tienen libertad para decidir qué, cómo y cuándo lo van a realizar.

Fase 3. Revisiones periódicas: Consiste en establecer un sistema de controles que supervise las acciones y determine si llevarán a la consecución de los objetivos propuestos. Estas mediciones deben ser claras, simples, explícitas y dignas de confianza, tanto para el trabajador como para el supervisor.

Fase 4. Evaluación anual de resultados: La revisión ahora tiene un enfoque más amplio, se realiza comparando los resultados con los estándares fijados entre superior y subordinado para poder señalar cualquier anomalía o desviación considerable. Marca el punto de partida de la APO del siguiente año. Si existen muchas incorrecciones, se cambiará o modificará el proceso (reinicio), si todo va bien, se pasa a la etapa siguiente.

Fase 5. Recompensas: El sistema de evaluación recoge un conjunto de incentivos que pueden ser económicos o no, con esto se justifica el compromiso de los trabajadores, pues su esfuerzo e integración es gratificado. La implantación de un programa de administración por objetivos presenta algunos problemas, que son:

- Exige una cultura corporativa basada en la participación del personal y en la descentralización.
- Se requieren habilidades gerenciales adecuadas relacionadas con la capacidad de delegar, la motivación y el liderazgo.
- Ha de guardar relación con la estructura de poder de la organización.

Pero estos problemas pueden verse incluso superados por las implicaciones positivas de la APO, entre ellas:

- Permitir una planificación más eficaz basada en objetivos claros y medibles.
- Estimular la creatividad entre los empleados.
- Consigue que los trabajadores se sientan motivados.

