



Ingeniería Informática + ADE

Universidad de Granada (UGR)

Autor: Ismael Sallami Moreno

Asignatura: Dirección y Administración de Empresas



Índice

1. Tema 1	3
2. Tema 2	10
3. Tema 3	14
4. Tema 4	19
5. Tema 5	26
6. Tema 6	32
7. Tema 7	39
8. Tema 8	45
9. Tema 9	53
10.Tema 10	61
11.Fuentes	68

1 Tema 1

TEMA 1: LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y SU EVOLUCIÓN

La administración es el gobierno racional del esfuerzo cooperativo del hombre establecido en organizaciones. Como vivimos en una sociedad donde la base fundamental son las organizaciones, la administración se convierte en una área muy importante de la actividad humana, siendo imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de dichas organizaciones.

El trabajo básico del administrador es conseguir que la cooperación entre las personas se vuelva organizada y formal para alcanzar los objetivos de manera eficiente.

LAS ORGANIZACIONES Y SU ADMINISTRACIÓN

Las personas necesitan cooperar una con otras para alcanzar objetivos comunes, de ella surgen las **organizaciones** como unidades sociales deliberadamente constituidas para promover objetivos específicos.

Características de la administración

La administración es el conjunto de funciones y procesos básicos encaminados a coordinar los distintos elementos y actividades de trabajo de las organizaciones para que alcancen sus objetivos de manera eficaz y eficiente. Además, es un fenómeno universal y la ciencia de la administración es interdisciplinaria.

Análisis del trabajo directivo

• Concepto

Los administradores, directivos o gerentes son personas responsables de planificar, organizar, dirigir y controlar la totalidad de la organización, o bien algunas de sus unidades organizativas para que se lleven a cabo de manera eficiente las actividades que ayudarán a las organizaciones a alcanzar sus metas.

Se encuentran en todo tipo de organizaciones y atienden un volumen muy extenso de trabajo. Al administrador se le juzgará por su manera de realizar el trabajo y por los resultados obtenidos con los recursos disponibles. Este posee subordinados, a los que dirige y sobre los que tiene autoridad formal para decirles lo que deben hacer. Aunque todos los administradores realizan las mismas funciones, no todos los administradores son iguales.

• Tipos de administradores

Se pueden clasificar siguiendo dos criterios: según el nivel en el que se encuentren en la organización (diferenciación vertical) o según el alcance de las actividades que administran (diferenciación horizontal).

Según la **diferenciación vertical**, se distinguen cuatro niveles dentro de la organización, tres de ellos a los administradores y uno a los operarios. Los administradores de primera línea, supervisores o capataces, son los únicos directivos que dirigen a personal no directivo. Mediante su trabajo buscan lograr una producción eficiente, asegurar el flujo de bienes y servicios en la organización y responder a los problemas técnicos que surgen en el día a día.

Por encima de los supervisores se extiende la red de directivos medios. Su principal actividad es la de enlazar los niveles de alta dirección con los supervisores.

La alta dirección es la responsable de toda la organización y tiene como principal actividad la de fijar sus principales objetivos a L/P. Su labor es de naturaleza estratégica. Asimismo, introducen y encarna los valores y actitudes que impulsan a la organización y se encarga de pilotar su interacción con el entorno.

La **diferenciación horizontal** distingue entre directivos funcionales y generalistas. Los directivos funcionales son aquellos que responden de personas, secciones o departamentos de un área funcional. Por otro lado, un directivo generalista es responsable de personas, secciones o departamentos que ejecutan conjuntamente las tareas básicas de una empresa, es decir, dirige una unidad completa. Este tipo de directivo tiene mayor posibilidad de promoción hacia la cúspide y debe buscar la mejora de sus cualidades de coordinación y relaciones interpersonales.

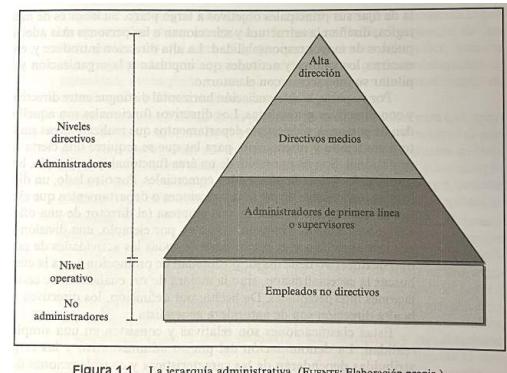


Figura 1.1. La jerarquía administrativa. (FUENTE: Elaboración propia.)

• Funciones del administrador

Las actividades de los administradores se clasifican en torno a cuatro funciones administrativas:

- *Planificar.* Consiste en la fijación de los objetivos o metas de la organización y de la manera de alcanzarlos. Los objetivos deben ser realistas con la situación económica de la organización y de su entorno.
- *Organizar.* Consiste en establecer una estructura material y humana capaz de ejecutar los planes establecidos. Se basa en diseñar los puestos de trabajo, determinar qué tareas hay que hacer, quién las debe hacer...
- *Dirigir.* Consiste en influir en las personas de la organización para que aporten su máximo esfuerzo en el trabajo. Hay que capacitar y motivar al personal. Para cumplir con una buena función de dirección se hace necesario el liderazgo, conocer el comportamiento humano y elegir los mejores canales de comunicación.
- *Controlar.* Consiste en vigilar el desempeño real, compararlo con las metas fijadas con antelación y emprender las acciones que hicieran falta para corregir, lo antes posible, las desviaciones significativas.

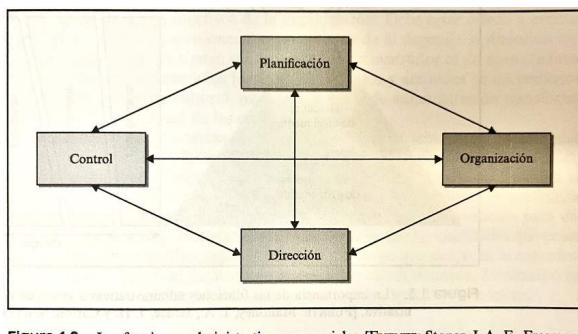


Figura 1.2. Las funciones administrativas secuenciales. [FUENTE: Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. y Gilbert, D. R. (1996).]

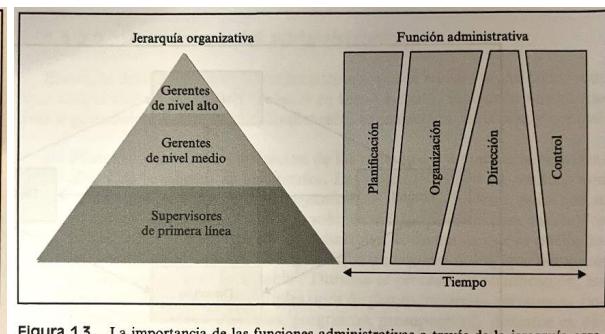


Figura 1.3. La importancia de las funciones administrativas a través de la jerarquía organizativa. [FUENTE: Mahoney, T. A., Jerdee, T. H. y Carroll, S. J. (1965).]

Existen otras funciones administrativas, que se denominan continuas porque se desarrollan durante todo el proceso de gestión:

- *Análisis de problemas.* El administrador, ante los sucesos que le acontecen en su gestión diaria, opera reuniendo datos, información y hechos a fin de encontrar las soluciones más convenientes.
- *Toma de decisiones.* El administrador selecciona alternativas, tras haber analizado el campo de las opciones posibles y su contribución a la resolución del problema o problemas que afectan a su unidad.
- *Comunicación.* El administrador intenta conseguir y asegurar la comprensión de todas las personas implicadas en la ejecución de la alternativa elegida.

• Habilidades administrativas

- *Habilidad conceptual.* Es la capacidad mental de coordinar e integrar los diversos intereses y actividades de la organización. Es la habilidad que debe poseer el gerente para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas.
- *Habilidad humana.* Es la capacidad de interactuar con las personas, de trabajar positivamente con compañeros y subordinados, tanto individual como en grupo.
- *Habilidad técnica.* Son los conocimientos y competencias necesarias para realizar una actividad en un campo específico. Se trata de conocer el oficio. Se hace necesaria la instrucción, experiencia y destreza en la realización de la tarea concreta.

La importancia de las habilidades varía según el nivel gerencial que se ocupe. A medida que un administrador asciende jerárquicamente en los niveles de la organización, disminuye su necesidad de habilidades técnicas y aumenta la necesidad de las conceptuales.

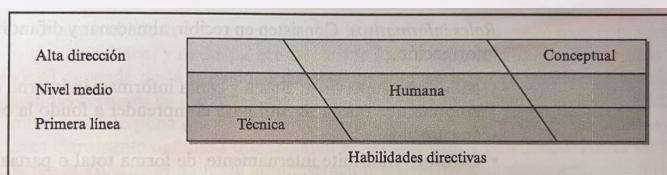


Figura 1.4. Importancia de las habilidades directivas en los niveles directivos. [FUENTE: Katz, R. L. (1974).]

• **Roles administrativos de Mintzberg**

- Estos roles se agrupan en tres categorías, según sean afines a las relaciones interpersonales, a los comportamientos de transferencia de información o los relacionados con la toma de decisiones:
- *Roles interpersonales.* El administrador tiene contactos con otras personas. Posee autoridad formal sobre las unidades que administra y les confiere un estatus o posición dentro de la organización.
 - *Representante:* Sirve como cabeza visible de la organización. Es la imagen de la empresa que está obligada a realizar deberes rutinarios de índole legal o social. Cuando surge un problema en la empresa se acude a este jefe simbólico.
 - *Líder:* Responsable de la motivación de sus subordinados, a los que se premia, sanciona, alienta o reprende. Transmite valores y comportamientos aceptados por la organización.
 - *Enlace:* Crea y mantiene una red de contactos internos y externos a la organización. Enlaza a la organización entre sus unidades y con el entorno para establecer canales de comunicación.
 - *Roles informativos.* Consiste en recibir, almacenar y difundir todo tipo de información.
 - *Monitor o supervisor:* Busca y capta información interna o externa a la empresa que pueda ser útil para comprender a fondo la organización y su entorno.
 - *Difusor:* Transmite internamente la información acumulada en la organización.
 - *Portavoz:* Cuando el directivo transmite información sobre los planes de la organización, sus políticas, acciones o resultados, a personas ajenas a la organización.
 - *Roles decisionales.* Giran en torno a la toma de decisiones. El administrativo debe elegir e implantar la solución a algún tipo de problema.
 - *Emprendedor:* Es el papel que adopta el directivo cuando identifica las fortalezas y debilidades de la empresa con la intención de buscar oportunidades en el entorno para iniciar proyectos de mejora en la organización.
 - *Gestor de anomalías:* El directivo es responsable de analizar y llevar a cabo acciones correctivas para resolver los problemas graves e inesperados a los que se enfrenta la organización.
 - *Asignador de recursos:* Decide cómo se emplearán los distintos tipos de recursos de la organización. Evalúa la importancia de cada elemento y establece prioridades de asignación.
 - *Negociador:* Realiza pactos con otras personas. El directivo argumenta y negocia con el propósito de obtener ventajas para el equipo

EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO A PARTIR DEL SIGLO XX

Variables en las que se basan las teorías de la administración:

- Las tareas a desarrollar.
- Su estructura.
- Las personas.
- El entorno.
- La tecnología empleada.
- La competitividad.

Estas teorías intentan decirnos cómo administrar mejor la empresa, pero suelen ser también sus debilidades.

El origen de los primeros intentos generados para gestionar las empresas de forma eficiente, data de principios del siglo XX, a partir de la revolución industrial. Al tener que abarcar ámbitos más grandes los operarios de las empresas se especializan debido a la introducción de los nuevos procesos tecnológicos. Esto se hace de forma caótica, causando problemas laborales y sociales, de coordinación de la empresa... Surge así la necesidad de encontrar la forma de poder dirigir la empresa de tal manera que la eficiencia y la rentabilidad aumente.

Enfoque clásico de la administración

Dos hechos centraron los orígenes del enfoque clásico:

- Crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas.
- Necesidad de aumentar la eficiencia.

Las bases de la escuela administrativa clásica o tradicional fueron puestas por:

- El norteamericano Frederick Taylor que busca aumentar la eficiencia mediante la racionalización del trabajo obrero.
- El francés Henri Fayol se interesó por mejorar la eficiencia de la empresa a través de su organización y el uso de principios generales de administración.

• Enfoque de la administración científica de Taylor

Observa que usaban métodos muy diferentes para llevar a cabo las mismas tareas y que los trabajadores eran ubicados en los puestos sin considerar sus habilidades.

La **solución** era hallar la mejor manera de hacer cada trabajo, que debía plasmarse en principios, reglas y leyes. La tarea de cada trabajador queda totalmente planificada por la dirección, describiéndole la labor que tiene que llevar a cabo y los medios a emplear para realizarla en un tiempo cronometrado. De este modo es posible situar en cada puesto a la persona idónea, que contará con las herramientas y el equipo más adecuado, así como de las instrucciones exactas.

Concepto hombre económico: El hombre se mueve por el dinero; a más dinero, más eficiencia.

Limitaciones y críticas: Los sindicatos comienzan a oponerse a este enfoque por temor a que el trabajo se acogiera y se produjeran despidos. Taylor ignora al grupo informal, considerando al trabajador de forma aislada. Este enfoque considera al hombre como un elemento más de todo el entramado de maquinaria, lo cual degrada y humilla al trabajador. Considera a la empresa como un sistema cerrado.

• Teoría clásica de la administración de Henri Fayol

Su interés se centra más en las actividades de los gerentes de medio y alto nivel que en las tareas realizadas por operarios de primera línea como Taylor.

Consideraba que sus estudios eran complementarios a los de Taylor. Mientras que, para Taylor, la forma de alcanzar este objetivo es a través de la racionalización del trabajo de operario y por la suma de eficiencia de cada individuo, para Fayol la organización forma parte de un todo y de su estructura para garantizar la eficiencia de las partes que lo componen.

Fayol recurre al método experimental del cual hay que observar, recoger, clasificar e interpretar los hechos para luego deducir de ellos las reglas y principios. En consecuencia, identifica seis **funciones empresariales básicas:**

- Operaciones técnicas o de producción.
- Operaciones comerciales.
- Operaciones financieras.
- Operaciones de seguridad.
- Operaciones de contabilidad.
- Operaciones administrativas (planificación, organización, dirección, coordinación, control). Estas son las más importantes y están siempre por encima de las otras cinco operaciones.

Principios administrativos básicos que toda organización debería aplicar:

- *División del trabajo.* Consiste en la especialización de las tareas para producir más y mejor.
- *Relación entre autoridad y responsabilidad.* La autoridad es concebida como un derecho a mandar y ser obedecido.
- *Unidad de mando.* Cada trabajador debe recibir órdenes de un solo jefe, para así evitar conflictos y malentendidos.
- *Unidad de dirección.* Toda la organización debe tener un único plan de acción que guíe a gerentes y empleados en una dirección única para conseguir un objetivo común.
- *Centralización o descentralización.* La autoridad debe de ser delegada en proporción a la responsabilidad.
- *Jerarquía o cadena de mando.* Es la línea de autoridad, comunicación y transmisión de instrucciones que debe existir desde la alta dirección hasta los operarios y que no se puede romper.

La **principal aportación** descansa en el uso de generalizaciones universales respecto a la administración, señalando que la teoría administrativa es aplicable, tanto a las empresas como a los gobiernos e incluso a los hogares. En cuanto a las **limitaciones** destacan las siguientes:

- 1) Ofrece una visión incompleta de la organización, ya que la circunscribe al ámbito de lo formal, ignorando su vertiente informal y los aspectos psicológicos y sociales de las personas.
- 2) Ausencia de trabajos experimentales capaces de dar base y comprobación científica a sus afirmaciones.
- 3) Representa un enfoque incompleto de la organización a la que visualiza como un sistema cerrado y mecánico, afectado por unas pocas variables conocidas y previsibles.

• Teoría de la burocracia de Max Weber

Es conocido por su obra *La ética protestante y el espíritu capitalista*. Sus principales aportaciones a la teoría administrativa son valiosas, aunque su trabajo, burocracia y otros temas relacionados no fueron reconocidos.

La teoría de la burocracia de Weber considera a la organización como un sistema mecanicista de racionalización de las actividades colectivas, mediante un conjunto ordenado de reglas impersonales y precisas dictadas por una autoridad con facultad para ello.

El modelo burocrático trata de imponer los tipos exactos de las relaciones humanas necesarias para incrementar la productividad en la organización, ofrecer el medio más eficiente de realizar el trabajo, pues para cada trabajador queda definida con precisión su actividad y su relación con otras actividades, y termina forjando la racionalización del trabajo colectivo. Sus estudios se hacen desde una perspectiva intelectual más general.

El **modelo ideal de burocracia** comprende las siguientes características:

- *Máxima división del trabajo*: Las actividades se descomponen en tareas simples para que cualquier persona se pueda convertir en alguien especializado en un tiempo mínimo.
- *Jerarquía de autoridad*: Los puestos de trabajo deben de organizarse bajo una cadena de mando.
- *Cualificación técnica y seguridad en el trabajo*: Todo empleado debe tener una cualificación técnica que le permita alcanzar el desempeño adecuado. Se debe desarrollar y ascender por desempeño, méritos y antigüedad.
- *Reglas y normas*: El trabajo debe regirse por órdenes y reglas precisas, claras y sencillas que emanen de la dirección general.
- *Impersonalidad*: Las reglas y procedimientos son aplicadas de modo uniforme e imparcial.
- *Compromiso profesional del administrador*: Los administradores serán entrenados para realizar su actividad de manera imparcial.

Escuela de las relaciones humanas de Elton Mayo

Publicó su libro *Problemas humanos de una civilización industrial* que sirvió de estímulo al movimiento de las relaciones humanas. Los esfuerzos se centran en la persona y en su grupo social, en detrimento de las cuestiones técnicas y formales.

Fue el encargado de realizar y coordinar los experimentos de Hawthorne. Estos han tenido gran importancia porque los investigadores comenzaron a percibir que las tareas de los grupos, las actitudes y las necesidades de los empleados afectaban a su motivación, a su comportamiento y a su productividad.

Las **principales conclusiones del experimento** son:

- 1) *El nivel de producción del individuo depende del nivel de integración social*, cuanto más integrado esté socialmente en el grupo, mayor será la disposición para producir.
- 2) *El comportamiento individual se apoya en el grupo*, los trabajadores no actúan de forma aislada, lo hacen como un grupo. La administración no puede tratar a los trabajadores por separado dado que el poder del grupo para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande.
- 3) *El comportamiento de los trabajadores está condicionado por las normas y estándares sociales*. La motivación económica es secundaria a la hora de determinar el rendimiento. Las personas son motivadas por la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en los que conviven; de esta forma aparece el concepto de <<hombre social>>.
- 4) *Descubrimiento y énfasis en la organización informal*. La empresa se considera una organización social formada por grupos sociales informales cuya estructura no siempre coincide con la formal.
- 5) *La importancia del contenido del puesto de trabajo*. La extrema especialización del trabajo no es la única ni la mejor solución de la eficiencia productiva. Los trabajos con un mayor contenido tienen una enorme influencia en la moral del trabajador y en su productividad.

Críticas:

- Visión parcial sobre la organización al referirse solo a su dimensión informal y sobrevalorar la importancia de la cohesión grupal en los aumentos de productividad.
- Concepción ingenua y romántica del trabajador, para quien las recompensas económicas tienen escasa importancia y cuya motivación laboral descansa en la satisfacción derivada de su aceptación social en el grupo.

Enfoque del comportamiento administrativo: teoría de las decisiones de Simon

El conductismo puede ser definido como una doctrina que pretende explicar los fenómenos sociales por medio del comportamiento de los individuos y del estudio de las causas que influyen sobre este. Con este enfoque se adoptan posiciones explicativas y descriptivas. El énfasis permanece en las personas.

La perspectiva conductista estudia la organización como un sistema de intercambio que recibe contribuciones de los participantes bajo la forma de dedicación o trabajo y a cambio ofrece alicientes o incentivos, todo ello dentro de una compleja trama de decisiones. En 1947 publica su libro *Comportamiento administrativo* con el que sienta las bases de la teoría de las decisiones. Utilizó la teoría de las decisiones para explicar la conducta humana en las organizaciones, basada en la racionalidad limitada de las personas. Concibe a la organización como un sistema de decisiones.

Simon propone el concepto de <<hombre administrativo>>, consciente de sus limitaciones para conocer toda la información necesaria para resolver un problema o desarrollar todas las posibles alternativas. El <<hombre administrativo>> busca adoptar un curso de acción que sea aceptable o lo suficientemente bueno; está dispuesto a asumir una solución adecuada, dentro de sus posibilidades.

Pueden señalarse dos corrientes:

- Aspectos psicológicos, que han contribuido al conocimiento actual sobre el liderazgo, la motivación y el diseño de puestos.
- Aspectos sociológicos que ayudan a comprender el poder, el conflicto y el diseño de la organización.

Perspectivas recientes de la administración

• Enfoque de sistemas

Un conjunto de elementos que interactúan de forma dinámica para alcanzar un objetivo, realizando para ello una actividad que transforma unos insumos en unos resultados.

Surgió gracias al trabajo de E.J.Miller y A.K.Rice. Este enfoque concibe a la organización como un conjunto de partes interdependientes, que no pueden ser separadas sin que se pierdan en sus características esenciales, y en constante interrelación con el entorno con el que intercambia información, materia o energía. Cualquier actividad que se lleve a cabo provoca consecuencias en el resto del sistema en su conjunto.

La organización está compuesta por subsistemas jerarquizados y diferenciados que pueden ser observados de forma independiente, pero sin perder de vista su interrelación con el medio exterior.

El enfoque de sistemas ha desarrollado un léxico propio como el de *sinergia*, una situación donde el todo es mayor que la suma de sus partes. En el ámbito de la organización, puede significar que los departamentos que interactúan de forma cooperativa son más productivos que sí trabajan de forma independiente. Otro término es el de *retroalimentación* que se utiliza para indicar que los resultados del sistema vuelvan al mismo en forma de insumos de información que permitan el control del proceso de transformación.

Por tanto, el estudio de la organización desde esta perspectiva se basa en las interconexiones y las interdependencias entre sus elementos.

• Enfoque de las contingencias

Se basa en la consideración de las posibles contingencias o condiciones del entorno de la organización para establecer, en función de las mismas, el diseño estructural o las acciones administrativas más adecuadas a cada situación o caso.

Establece la ausencia de recetas universales y válidas para todo tiempo y lugar. Es un enfoque que se opone a la visión clásica que pretendía desarrollar principios generales y rígidos para administrar.

Las variables de contingencia tratadas con más frecuencia por la investigación son:

- *Tamaño de la organización*. Conforme el tamaño se incrementa, los problemas de coordinación aumentan.
- *Tecnología de operaciones*. Para que una organización consiga su propósito utiliza tecnología.
- *Incertidumbre del entorno*. El grado de incertidumbre provocado por los cambios políticos, tecnológicos, socioculturales y económicos afectan al proceso administrativo.
- *Diferencias individuales*. Son esenciales cuando el gerente selecciona técnicas de motivación, estilos de liderazgo y diseño de puestos.

2 Tema 2

TEMA 2: CULTURA ORGANIZACIONAL

DESCRIPCIÓN Y CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Es un sistema de creencias y valores compartidos que desencadenan normas, conductas y actitudes comunes entre los miembros de la organización. Estos valores dependerán de los valores de los individuos y vivencias tenidas a lo largo de su historia. Se derivan dos premisas básicas de la cultura organizacional:

- Es **compartida**, la mayoría de los miembros de la organización tienen similares puntos de vista cuando se trata de emitir juicio de valor. Sin embargo, no impide que puedan existir algunos miembros de la organización que no comparten estos valores o creencias y tengan puntos de vista distintos. Pero esta disonancia no influye en el sistema de valores.
- **Afecta al comportamiento**. Supone que los miembros se vean condicionados por los valores y creencias de la organización.

Elementos que forman parte de la cultura organizacional

Se identifican tres componentes básicos de la cultura.

- **Artefactos**: Son el componente visible y explícito de la cultura. A través de ellos podemos saber cómo se manifiesta la cultura, pero no conocemos su esencia. Además, su influencia sobre el comportamiento es menor que otros elementos que están más arraigados e incrustados en la cultura. También pueden considerarse artefactos la propia historia de la organización.

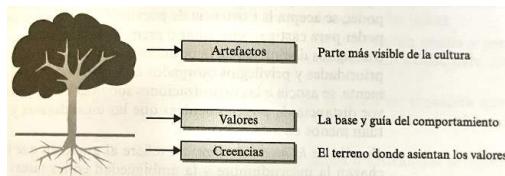
Rituales	Conjunto de celebraciones o ceremonias que se desarrollan con cierta periodicidad para difundir y reforzar la cultura de la organización.
Héroes	Miembros de la organización que son reconocidos por cumplir y promulgar los valores. Frecuentemente, son personas que han desafiado otras leyes internas o externas a favor de los valores de la cultura.
Tabúes	Delimitaciones de lo que no se debe hacer o no está bien visto entre los miembros de la organización.
Historias	Enseñan comportamientos ejemplares o no deseados.

- **Valores**: Son principios duraderos acerca de lo que es correcto o no, de lo que es justo o no, etc. Estos sirven de guía para actuar cuando se da una situación de incertidumbre o conflicto. Están más arraigados y consolidados que los artefactos y son más difíciles de cambiar.

Su identificación puede ser difícil, e incluso arriesgada, puesto que a veces se pueden manifestar de forma idealizada. En algunas ocasiones se muestran valores para ser coherentes con una postura o situación, aunque las creencias individuales no sustenten esos valores e incluso sean contrarias.

- **Creencias**: Son invisibles e implícitas y están aún más asumidas que los valores. Por ello, se consideran supuestos inconscientes que influyen en la manera de percibir, de pensar, de sentir y de actuar. No suelen ser cuestionadas por los individuos.

Aunque las creencias no son visibles y residen en el conocimiento táctico de las personas, conforman la esencia de la cultura de la organización que después genera los valores y se concreta en artefactos visibles.



Rasgos para definir y evaluar una cultura organizacional

Geert Hofstede realizó un estudio para identificar las variables o rasgos que pueden caracterizar a una cultura. Además, muestra que existe una influencia inevitable entre la cultura nacional y organizacional.

- **Individualismo-colectivismo**: Cuando una cultura es individualista, los valores se basan en respetar y defender los derechos y libertades individuales. Se pone énfasis en definir las recompensas, reconocimiento y metas personales. En cambio, cuando una cultura es colectivista, la cooperación entre los empleados para obtener metas se generaliza.
 - Individualismo ⇒ cultura estadounidense.
 - Colectivismo ⇒ cultura japonesa.

- *Distancia de poder*: Se refiere al grado de aceptación de la distribución no equitativa de poder. Se acepta la existencia de puestos de trabajo que aglutinan bastante poder para castigar, sancionar o premiar. Es común encontrar signos distintivos de la posición y el estatus, así como la existencia de prioridades y privilegios.
 - Mayor distancia ⇒ organizaciones sudamericanas y árabes.
 - Menor distancia ⇒ organizaciones escandinavas y germánicas.
- *Evasión de la incertidumbre*: Se refiere al grado en que los empleados rechazan la incertidumbre y la ambigüedad en las tareas que realizan. En una cultura adversa a la incertidumbre, las personas se sienten muy inseguras cuando las instrucciones no están totalmente claras y definidas.
- *Masculinidad-feminidad*: Se refiere al valor que se asigna a las tradiciones sobre los roles de género. En culturas masculinas los roles sexuales están claramente definidos, lo que supone que las funciones y tareas de hombres y mujeres son distintas. En cambio, en culturas femeninas se supone que hombres y mujeres pueden desempeñar las mismas funciones.
 - Masculinidad ⇒ cultura japonesa.
 - Feminidad ⇒ cultura sueca.
- *Orientación a corto plazo-largo plazo*: Grado en que los miembros de la organización se motivan por resultados a corto o largo plazo. Cuando la cultura está orientada a largo plazo, los individuos valoran el futuro. Sin embargo, cuando la cultura está orientada a corto plazo, lo más importante para los individuos es el pasado y el presente.
 - A largo plazo ⇒ cultura de países asiáticos.
 - A corto plazo ⇒ Pakistán

Se han identificado 7 dimensiones con las que se puede definir la naturaleza de su cultura:

- *Innovación y aceptación de riesgos*: grado en que la clase directiva de la organización anima a sus miembros a ser innovadores y asumir riesgos.
- *Atención al detalle*: grado en que se anima y se premia que los empleados sean rigurosos y minuciosos en la forma de realizar las tareas.
- *Orientación a resultados*: grado en que la dirección evalúa y premia los resultados concretos en lugar del proceso llevado a cabo para conseguirlos.
- *Orientación a las personas*: grado en que la dirección considera que sus decisiones afectarán de manera positiva o negativa a los miembros de la organización.
- *Orientación al equipo*: grado en que las tareas o actividades se organizan para que sean realizadas por un equipo, en lugar de favorecer y promover el trabajo individual.
- *Agresividad*: grado en que se favorecen y premian comportamientos competitivos en lugar de valorar otros comportamientos caracterizados por la igualdad, la calma o la accesibilidad.
- *Estabilidad*: grado en que la dirección promueve comportamientos para mantener y fortalecer el statu quo.

Cultura dominante y subculturas

El nivel en que se comparten los valores y creencias de la cultura no siempre es homogéneo en la organización.

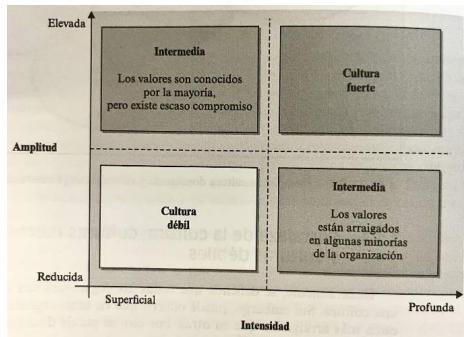
- *Cultura dominante*: creencias y valores profundamente arraigados de manera generalizada en la organización.
- *Subcultura*: sistema de valores y creencias que difiere de la cultura dominante, aunque está sustentado, en parte, por los valores centrales.

Fortalezas de la cultura: culturas fuertes y culturas débiles

La fortaleza de la cultura se determina a través de dos dimensiones principales:

- *Amplitud*: Número de miembros de la organización que comparten los valores y creencias de la cultura.
- *Intensidad*: Grado de compromiso que manifiestan las personas con los valores de la organización.

La cultura organizacional fuerte es la que contiene valores profundamente asimilados por la mayoría o la totalidad de los miembros de la organización. Este tipo de cultura afecta en gran medida al comportamiento y la actitud de las personas, creando consenso y unanimidad en la manera en que se desenvuelven diariamente. Se defiende que las personas se encuentran más motivadas y comprometidas, por lo que logran mayores niveles de desempeño y mejores resultados financieros.



EFECTOS Y FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Las principales funciones de la cultura organizacional:

- **Reguladora.** Las personas se comportan de manera homogénea y previsible, obedeciendo a una serie de normas no escritas que se derivan de la cultura. Este efecto genera más comodidad entre los miembros de la organización, puesto que reduce la incertidumbre a la hora de resolver algunos problemas.
- **Motivadora.** Cuando los miembros comparten los mismos valores se genera un clima de cooperación y cohesión. Esto permite que los trabajadores manifiesten un compromiso con la organización y se identifiquen con lo que ésta representa. Asimismo, provoca un sentimiento de estabilidad y se reduce la incertidumbre por no saber cómo actuar ante un problema determinado.

Los estudios resaltan los efectos positivos de una cultura organizacional fuerte, entre los que se destaca el compromiso que se genera hacia la propia organización como recurso intangible valioso. Por el contrario, una estructura organizacional fuerte también puede implicar efectos negativos. Las creencias y valores distorsionan la percepción de lo que ocurre fuera de la organización, así como la forma de evaluar cada situación.

ORIGEN Y DESARROLLO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Las primeras semillas de la cultura organizacional surgen de la cultura y la filosofía de los fundadores de la organización. Cuando la organización se crea, sus fundadores transmiten objetivos, intereses y estrategias que, inevitablemente, se encuentran impregnados de valores, creencias y juicios de valor.

Estos valores deben de producir efectos positivos en la organización. En caso contrario, la alta dirección y los empleados se ocuparán de relegar tales valores hasta que dejen de afectar al comportamiento de la organización. Los valores se asimilarán con más intensidad cuando la rotación de los empleados sea baja. Las prácticas de recursos humanos también pueden provocar el asentamiento de la cultura.

Por último, cuando la cultura se encuentra asentada y consolidada, los procesos de socialización contribuyen a comunicar y reforzar aún más la asimilación de los valores y creencias de la organización. Son procesos sutiles y espontáneos que finalmente contribuyen al adoctrinamiento de los miembros de la organización.

LAS CULTURAS NACIONALES Y LA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Aunque las organizaciones desarrollan una cultura propia derivada de su identidad, es inevitable que esta cultura esté influida por la cultura nacional. La globalización unifica los valores y creencias, pero al mismo tiempo obliga a las empresas a trabajar en un contexto multinacional.

Debe tenerse en cuenta que las personas que trabajan en una organización también pertenecen a una sociedad que comparte unos valores y creencias. La influencia de los valores asimilados en otros contextos es inevitable.

La complejidad surge cuando la organización debe tomar decisiones que encajen con los valores culturales de todos sus miembros. La percepción diferente de un gesto o comportamiento puede ser interpretada como una falta de respeto o tratamiento incorrecto. Por tanto, el directivo debe conocer tanto la cultura propia de la organización como admitir los valores culturales de cada empleado como otro condicionante más para la eficacia de sus decisiones.

3 Tema 3

TEMA 3: CAMBIO ORGANIZACIONAL

CAMBIO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones operan en un entorno cada vez más dinámico, donde la respuesta a la evolución de los mercados debe realizarse rápidamente para poder crecer e incluso sobrevivir.

El cambio organizacional es el proceso por el que las organizaciones pasan a un estado futuro deseado. Las organizaciones tratan de ser más eficientes e incluso incrementar su ventaja competitiva.



INTERNAOS

Conocen mejor:

- La organización.
- Las distintas fuentes de información de ésta.
- Las reacciones de las personas afectadas por los cambios.

Los empleados tienen conocimiento previo del agente y esto puede generar:

- Desconfianza de los empleados en el agente.
- Percepción de falta de experiencia y capacidad para el cambio del agente.



EXTERNOS

Tienen:

- Mayor experiencia.
- Más innovadores.
- Imparciales.
- Plantean todo tipo de propuestas.
- Desconfianza de los empleados en el agente.

Pueden:

- No tener toda la información necesaria.
- Desconocimiento de las distintas fuentes de información de la organización.
- Rechazo entre las personas afectadas por el cambio.

FUERZAS IMPULSORAS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Fuerza externas

Entre los factores externos que pueden estimular la necesidad de un cambio organizacional podemos encontrar:

- La presión de la competencia.
- Las exigencias gubernamentales, políticas y sociales.
- Los cambios tecnológicos.
- Las modificaciones producidas en los mercados.

Fuerzas internas

El cambio también puede ser promovido por factores o fuerzas internas:

- La actitud de los empleados.
- La fuerza de trabajo.
- Los cambios en la estrategia por parte de la gerencia.
- Niveles de profesionalidad.
- Las actitudes de la dirección hacia el cambio.
- La tensión de la gestión.
- Los recursos técnicos.
- El conocimiento.
- La holgura de recursos.

Para que el cambio organizacional se realice con éxito es necesario planificarlo teniendo en cuenta las diversas causas de resistencia al cambio y las distintas formas de influir en las personas o grupos para salvar tales resistencias.

FUERZAS DE RESISTENCIA AL CAMBIO

La reorganización suele ser temida, porque supone la alteración del *statu quo*, una amenaza para los intereses de las personas en sus puestos de trabajo, y un malestar hacia las formas establecidas de hacer las cosas.

Posibles fuerzas de resistencia al cambio:

- **Interés propio y orientación funcional.** Los empleados piensan que pueden perder algo, como oposición, autoridad, relaciones personales, etc. El cambio generalmente beneficia a algunas personas, funciones o divisiones y perjudica a otras, y puede provocar conflicto organizacional que provoque resistencia.
- **La incomprendión y falta de confianza.** Esto se debe a que no se han explicado con suficiente claridad las causas que llevan a plantear el cambio, o a la falta de confianza entre el agente de cambio y los miembros de la organización que van a participar o se van a ver afectados.

- **Evaluaciones diferentes.** Los empleados se resisten al cambio organizacional porque evalúan la situación de manera diferente a como lo hacen los agentes de cambio y pueden no ver la importancia del cambio.
- **Baja tolerancia al cambio.** Cuando los miembros de la organización sienten que no van a ser capaces de adaptarse y que no tienen las habilidades necesarias para afrontar la nueva situación, ofrecen resistencia para impedir dicho cambio.
- **Estructura mecanicista y cultura organizacional.** Las estructuras mecanicistas son más resistentes al cambio que las estructuras orgánicas. En estas primeras el comportamiento está normalizado por medio de reglas y procedimientos. Por tanto, la estructura mecanicista es una fuente de inercia organizacional. En cambio, las estructuras orgánicas, hay una adaptación mutua entre las personas, ofrecerán menos resistencia.

PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

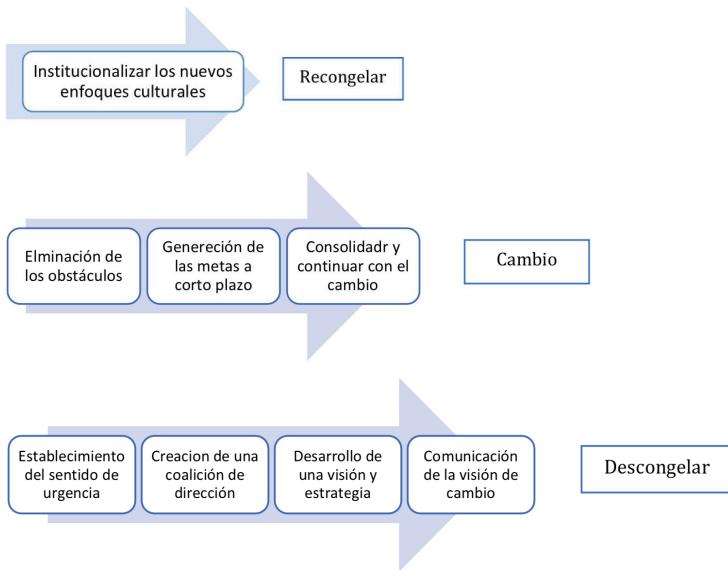
La *teoría del campo de fuerzas* de Kurt Lewin se utiliza para comprender el proceso de cambio. El campo de fuerzas está formado por distintas fuerzas que se oponen entre sí, y la teoría de campo de fuerzas se basa en que antes de iniciar un cambio organizacional se está en una situación de equilibrio, es decir, las fuerzas impulsoras y restrictivas del cambio se compensan.

Para que un cambio se realice con éxito debe constar de tres pasos:

- **Paso 1: Descongelar.** Cuando se inicia el cambio se parte de una situación de equilibrio y el primer paso del cambio tiene que ser desestabilizar dicho equilibrio. Edgar Schein identificó tres procesos necesarios para conseguir la descongelación: desconfirmación de la validez del *status quo*, ansiedad de supervivencia y creación de la seguridad psicológica.
- **Paso 2: Cambio.** Se deben tener en cuenta todas las fuerzas que afectan al cambio e identificar y evaluar todas las opciones disponibles. Para conseguir el cambio, el agente puede actuar tanto sobre las fuerzas impulsoras como sobre las fuerzas restrictivas o incluso puede actuar sobre ambas a la vez. Si se actúa sobre las impulsoras, el proceso de cambio irá acompañado de mayor tensión que si se actúa sobre las restrictivas.
- **Paso 3: Recongelar.** Es establecer en la nueva situación un estado de equilibrio de todas las fuerzas. Requiere cambios en la cultura organizacional, en las políticas y en las prácticas.

John Kotter señala que para que el cambio se produzca con éxito el proceso de cambio se debe desarrollar en ocho pasos:

- **Establecimiento de sentido de urgencia:** La necesidad de cambio tiene que quedar claro. Se debe examinar el entorno con el fin de identificar las oportunidades y amenazas existentes.
- **Creación de una coalición de dirección:** El cambio debe ser dirigido a través de uno o varios agentes de cambio que tengan poder e influencia entre los miembros que van a participar o se van a ver afectados.
- **Desarrollo de una visión y una estrategia:** Hay que reunir todas las ideas referentes al cambio. Así, al establecer una visión clara y plantear estrategias para alcanzarla se facilita que todos los miembros vean la importancia de los pasos y órdenes que se han de llevar a cabo.
- **Comunicación de la visión de cambio:** Para que sea eficaz la visión es necesario comunicarla constantemente y por cualquier medio disponible. El objetivo debe ser recordado constantemente a medida que se vayan tomando las decisiones para que las distintas actuaciones no se aparten de él.
- **Eliminación de los obstáculos:** Hay que cambiar o adaptar los sistemas y estructuras que impidan el cambio y fomentar la asunción de riesgo y el desarrollo de la creatividad e innovación.
- **Generación de metas a corto plazo:** Se deben establecer planes a corto plazo que sirvan de referencia para ver los avances del proceso de cambio, las mejoras conseguidas hasta el momento y mantener el nivel de urgencia. Se debe recompensar a las personas que hagan posible el cambio.
- **Conseguir la consolidación y continuar con el cambio:** Hay que ir consolidando las mejoras y seguir con el cambio. Mientras que no se haya establecido una nueva situación de equilibrio el proceso no habrá concluido.
- **Institucionalizar los nuevos enfoques culturales:** Se debe conseguir el equilibrio en la nueva situación haciendo que los cambios sean permanentes. Para ello, el comportamiento y actitud de los líderes y la cultura organizacional tiene que apoyar y comprometerse con la nueva situación.



TÉCNICAS PARA REDUCIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

- Educación y comunicación.** Transmitir y comunicar los aspectos que llevan a la decisión de cambio y a la solución planteada. Facilita que los empleados vean su necesidad e importancia.
- Participación e implicación.** Escuchar y utilizar los consejos de los empleados implicados en el cambio se consigue un mayor compromiso con dicho cambio.
- Facilitación y apoyo.** Presentar apoyo a los empleados y facilitarles la capacitación en las nuevas habilidades requeridas se logra que los empleados se sientan capaces de afrontar el cambio.
- Negociación y acuerdo.** Negociar con los empleados que tengan gran poder de resistencia permite superar dicha resistencia y un mayor compromiso al cambio.
- Manipulación y cooptación.** Modificar, desvirtuar o no dar a conocer toda la información perjudicial evita la resistencia que podría provocar dicha información.
- Coacción explícita e implícita.** Mediante amenazas se consigue evitar la resistencia de los empleados.

TIPOS DE CAMBIO

Cambio Evolutivo	Cambio revolucionario
<ul style="list-style-type: none"> Cambio gradual, incremental y continuo. Implica una serie de mejoras graduales. Se centra en una o varias partes específicas de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Cambio rápido y drástico. Modificación drástica de la naturaleza de la organización. Implica una transformación a todos los niveles.

A continuación, explicaremos los diferentes instrumentos para realizar ambos tipos de cambios.

Enfoque del sistema sociotécnico

Este sistema es el resultado de una serie de investigaciones sobre las consecuencias de la mecanización de las tareas. Los investigadores concluyeron que el proceso de mecanización había cambiado la estructura del trabajo y las relaciones laborales y sociales, lo que condujo a un notable descenso de la productividad de los trabajadores. Este cambio fue a causa de que el grupo aportaba a sus miembros numerosas satisfacciones y recompensas sociales y laborales que desaparecieron con el cambio de la tecnología de producción.

Para conseguir que una organización sea eficiente se debe tener en cuenta los aspectos técnicos y sociales a la vez. Las dos premisas en las que se basa esta perspectiva son:

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

El desempeño del sistema depende de la sinergia que se consigue. Por lo tanto, cuando los gerentes modifican las relaciones de tareas y funciones deben hacerlo cambiando conjuntamente los sistemas técnico y social.

Teoría de la administración de la calidad total

La teoría de la administración de la calidad total (ACT) pretende ayudar a una organización en la producción eficiente de productos y servicios de calidad utilizando procesos y modos de gestión también basados en la calidad.

Se describió como una filosofía integrada que requiere proactividad de gestión en la orientación al cliente, reducción de la repetición del trabajo, participación de los empleados y relaciones con los proveedores. El objetivo principal de la organización es permanecer en el mercado, satisfaciendo las necesidades de los clientes y el desarrollo de los miembros de la organización. Se basa en:

- **Calidad:** Un trabajo de mala calidad hace que se asuman más costes, puesto que se tendrá que empezar de cero y puede poner en peligro la supervivencia de la organización.
- **Personas:** Los empleados toman iniciativas para lo que necesitan el apoyo de la gerencia y contar con las habilidades, capacidades y medios materiales necesarios.
- **Organizaciones:** Son sistemas formados por partes independientes y sus principales problemas surgen por la multifuncionalidad. Por ello, los responsables deben ponerse de acuerdo para solucionarlos.
- **Alta dirección:** La alta dirección debe estar comprometida, pues es la encargada de establecer cómo se realizarán los productos y servicios.

El enfoque ACT requiere que toda la actividad dentro de una organización se base en valores de calidad y que todos los miembros sean los responsables de conseguirla. Además, requiere de una estructura interna flexible que permita adaptarse rápidamente al entorno.

La reingeniería

Este proceso se define como la formulación fundamental y el diseño radical de los procesos empresariales para lograr drásticas mejoras en las medidas contemporáneas de desempeño como coste, calidad, servicio y rapidez. El diseño radical va dirigido a crear valor para los clientes y afecta a los procesos globales.

La reingeniería afecta a los aspectos técnicos, sistemáticos y sociales de la organización. Se centra en los procesos y no sólo en las tareas y estructuras organizativas, por lo que requiere:

- **Analizar los procesos existentes y las necesidades de los clientes.** Se identifican las debilidades de los procesos y las características que se deben cumplir para ser eficaces.
- **Crear un nuevo diseño.** Se debe romper con el actual, tratando de empezar de cero.
- **Estructurar los nuevos procesos.** Se deben considerar todos los aspectos de las tareas a realizar.
- **Comunicar y hacer ver la importancia de los nuevos procesos de trabajo.**

Es preciso realizar un cambio en el sistema de valores de la organización, por lo que hay que adaptarlos o se creará un conflicto entre el comportamiento que creen que tiene que tener y el que se espera tras la implantación del nuevo proceso de trabajo.

Para que la organización tenga una visión clara y precisa del futuro, se debe romper totalmente con los procesos actuales, y sin un liderazgo eficaz, este tipo de cambio puede no tener éxito. Los líderes deben estar abiertos a la creatividad y a la innovación.

Innovación

La innovación es el desarrollo de nuevos procesos y productos y permite a la organización cambiar y responder mejor a las necesidades de sus clientes. Debido a la globalización, la innovación ha ido adquiriendo mayor importancia porque da a la organización la capacidad de responder de forma global a los cambios en los mercados, la tecnología y la competencia.

Las organizaciones que quieran ser innovadoras deben fomentar la creatividad, ya que la innovación es la transformación de dicha creatividad en un nuevo producto, servicio o proceso. Por eso, la dirección debe tomar una postura proactiva respecto a la innovación y la creatividad.

4 Tema 4

TEMA 4: TOMA DE DECISIONES

CONCEPTO DE DECISIÓN Y TIPOS DE DECISIONES EN LA ADMINISTRACIÓN

La toma de decisiones es el proceso que lleva a la selección y ejecución de una acción que da respuesta a un problema y que permite la consecución de unos objetivos establecidos, es decir, es el proceso de identificar los problemas y de resolverlos.

Este proceso contiene dos elementos o grandes pasos:

- La **formulación del problema**, que conlleva identificarlo, adquirir información sobre el mismo, desarrollar las expectativas del desempeño deseado y diagnosticar las causas y relaciones que hay entre los factores que afectan al problema.
- La **solución del problema**, implica generar alternativas para elegir e implantar el curso de acción seleccionado.

DECISIONES PROGRAMADAS Y NO PROGRAMADAS

- Las *decisiones programadas* son rutinarias y recurrentes, ya que se toman para resolver un problema sencillo, familiar o conocido y fácil de definir, es decir, un problema estructurado. De esta forma, la decisión que se toma es repetida o tomada de manera rutinaria y el sujeto decisor cuenta con toda la información necesaria. Esto quiere decir que existe un procedimiento para resolver cada problema.
- Las *decisiones no programadas* son decisiones únicas, que no se repiten con asiduidad y que requieren soluciones a medida. Es un problema no estructurado para el que la información es ambigua o incompleta, lo que implica que la decisión se está tomando bajo condiciones de incertidumbre. Estas tienden a ser más complicadas y difíciles de tomar, y es más probable que tengan un mayor impacto sobre el desempeño de la organización.

Se puede establecer una relación entre decisiones, problemas y niveles de la organización. Los directivos de nivel inferior se enfrentan a problemas conocidos y repetidos, por lo que, recurren a decisiones programadas. Los problemas menos estructurados y excepcionales quedan para los directivos de los niveles superiores, que dedican gran parte de su tiempo a tomar decisiones no programadas para las que no cuentan con información perfecta.

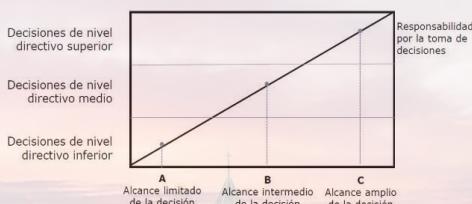


DECISIONES ESTRATÉGICAS, ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS

Según el alcance de la decisión:

- Las *decisiones operativas* suelen tener un carácter rutinario, por lo que se vinculan a problemas estructurados y predeterminados, y se ejecutan con rapidez. Se vinculan a las actividades del flujo de trabajo de operaciones de entrada-transformación-salida de la organización.
- Las *decisiones administrativas* se clasifican en:
 - Las *coordinativas* orientan y coordinan las decisiones operativas. El proceso de decisión es rutinario, ya que se orienta hacia el normal funcionamiento de la organización. Las situaciones suelen presentarse con cierta frecuencia, y su tratamiento puede estar prefijado de antemano.
 - Las *de excepción* no son tan rutinarias y están menos programadas que las anteriores, lo que implica el diseño de una solución a medida para situaciones concretas.
- Las *decisiones estratégicas* afectan a la organización en su conjunto, a cuestiones esenciales de la misma relacionadas con su ámbito de actividad. Son decisiones complejas y las menos rutinarias o programadas de todas. A menudo tardan años en concluirse, participando en ellas numerosos miembros de la organización.

Una misma decisión puede calificarse de estratégica, administrativa u operativa según el contexto en el que se produzca. A mayor alcance de una decisión, más alto será el nivel directivo responsable de tomarla. Aunque el nivel directivo superior puede tomar decisiones estratégicas, tácticas y operativas, pudiendo delegar en niveles inferiores estas dos últimas, las decisiones estratégicas requieren una visión global, de la responsabilidad y de la autoridad del nivel más alto de la organización.



EL MODELO RACIONAL DE TOMA DE DECISIONES O MODELO DE OPTIMIZACIÓN

El modelo racional de toma de decisiones describe la forma en la que deben comportarse los individuos para maximizar u optimizar el resultado de su decisión.

EL PROCESO RACIONAL DE TOMA DE DECISIONES

Describe una secuencia lógica de ocho pasos que comienza con un análisis sistemático del problema, seguido por la evaluación de las posibles alternativas y la elección de la solución considerada como óptima.

• **Paso 1. Identificar el problema**

El proceso de toma de decisiones comienza con la percepción de un problema, es decir, de una discrepancia entre la situación actual y la deseada. No es sencillo ni insignificante identificar los problemas, ya que éstos están influenciados por la percepción del individuo. Por tanto, esta etapa no siempre resulta evidente y contiene altas dosis de subjetividad.

La percepción es el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales, con el fin de darle significado a su entorno. Diferentes factores pueden modelar y distorsionar la percepción: características personales del perceptor, del objeto de la decisión y de la situación o del contexto. Además, la percepción puede ser limitada, hay tres tipos: ceguera por falta de atención, ceguera ante los cambios y focalización.

• **Paso 2. Identificar los criterios de decisión**

Una vez detectado el problema, el directivo tiene que identificar los criterios de decisión que contribuyan a su resolución. Estos criterios representan lo que es relevante para la persona que toma la decisión, que ha de ser consciente de que todos los criterios que no tome en consideración pueden afectar a la solución adoptada.

• **Paso 3. Asignar ponderaciones a los criterios de decisión**

Quien toma la decisión tiene que ponderar los criterios definidos en el paso anterior a fin de asignarles la prioridad correcta.

• **Paso 4. Buscar alternativas viables**

El sujeto decisor elabora una lista de todas las alternativas viables que podrían servir para resolver el problema.

• **Paso 5. Evaluar las alternativas**

Identificadas las alternativas, el sujeto decisor debe evaluar, de manera crítica, todas y cada una de ellas de acuerdo con los criterios establecidos en los pasos 2 y 3. Algunas evaluaciones se hacen objetivamente, mientras que otras se harán de una forma más subjetiva.

La evaluación de las alternativas es diferente según la situación en la que se encuentren los directivos cuando toman decisiones:

- *Certeza*. Situación en la que los directivos cuentan con información exacta, mensurable y confiable sobre los resultados de las diversas alternativas.
- *Riesgo*. Situación en la que los directivos pueden estimar razonablemente la probabilidad de alcanzar un determinado resultado.
- *Incertidumbre*. Situación en la que los directivos no pueden estimar la probabilidad de alcanzar un determinado resultado de un modo razonable.

• **Paso 6. Seleccionar la mejor de las alternativas**

Consiste en elegir la mejor de las alternativas de entre las enumeradas y evaluadas (en el paso 5).

• **Paso 7. Implantar la alternativa**

La decisión aún puede fracasar si no es puesta en práctica de manera adecuada. Asimismo, transmitir la decisión a quien se ve afectado por ella y obtener compromiso resulta fundamental.

• **Paso 8. Evaluar la eficacia de la decisión**

Este paso ayuda a determinar si el problema se ha resuelto. Si este aún persiste, hay que analizar lo que ha podido salir mal.

- Una definición incorrecta del problema.
- Se cometieron errores al evaluar las distintas alternativas.
- Se eligió la alternativa correcta, pero la puesta en práctica no fue la adecuada.

SUPUESTO DEL MODELO RACIONAL

La toma racional de decisiones se basa en los siguientes supuestos o premisas:

- El problema está claro y no presenta ambigüedades.
- Hay un objetivo simple, bien definido, que todas las partes comparten.
- Está disponible una información completa sobre los criterios de decisión.
- Se conocen toda la alternativa y consecuencia.
- Se pueden valorar los criterios y alternativas según su importancia.
- Los criterios de decisión son constantes y sus ponderaciones son estables en el tiempo.
- No existen restricciones de tiempo y coste que afecte a la decisión.
- La solución de la decisión maximizará el beneficio económico.

Estos supuestos son tan restrictivos que no resulta fácil que las decisiones directivas se ajusten a una completa racionalidad. Cuando el administrador se enfrenta a un problema sencillo, con pocas alternativas, y cuando el coste de investigar y evaluar alternativas es relativamente bajo, el modelo racional se muestra adecuado. Esta dificultad de ajustarse completamente a los supuestos de racionalidad hace necesario definir otros modelos alternativos que expliquen el comportamiento del sujeto que toma una decisión.

EL MODELO DE RACIONALIDAD LIMITADA O SATISFACTORIO

La esencia del modelo de racionalidad limitada radica en que, ante problemas complejos, el sujeto decisor responde reduciendo su complejidad a un grado que le permita entenderlo con facilidad. Puesto que la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es demasiado reducida. Se dice entonces que opera dentro de una racionalidad limitada.

El funcionamiento del modelo es el siguiente. Una vez identificado un problema, comienza la búsqueda de criterios (normas mínimas a satisfacer) conocidos pero no de forma exhaustiva. A continuación, la identificación de las alternativas más evidentes y probadas. La búsqueda de estas se acota a aquellas con una alta probabilidad de resultar exitosas. Se procede a la revisión no exhaustiva de las alternativas, comenzando por aquella que difieren un poco de la opción que está vigente.

El sujeto decisor compara las alternativas, deteniéndose cuando se identifica una alternativa satisfactoria, es decir, se conforma con la primera solución que sea lo bastante buena o suficientemente razonable. Si bien el modelo racional ve a quien toma la decisión como un optimizador, este modelo lo ve como un conformista.

El orden en el que se colocan las alternativas va a ser fundamental para determinar la alternativa que será elegida. Si el directivo estuviese optimizando, enumeraría y evaluaría todas las alternativas, por lo que el orden inicial a la hora de evaluarlas carece de sentido. En cambio, en el modelo satisfactorio, si el problema tiene más de una solución potencial, la selección del directivo será la primera aceptable que encuentre.

OTROS ENFOQUES PARA LA TOMA DE DECISIONES

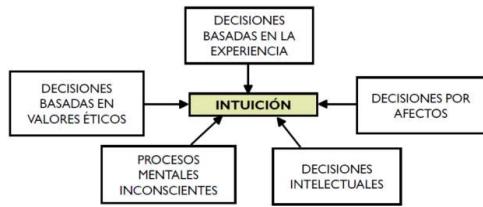
EL MODELO DE FAVORITO IMPLÍCITO

Plantea que los individuos resuelven los problemas complejos simplificando el proceso. La simplificación está en que no se entra en la difícil etapa de la evaluación de alternativas para tomar la decisión hasta que una de ellas se identifica como favorita implícita. El sujeto decisor no es racional ni objetivo. El proceso de decisión se convierte en un esfuerzo por confirmar que la alternativa favorita (implícita) es en realidad la selección correcta.

En primer lugar, se identifica el problema y la alternativa que se prefiere, aunque normalmente no se es consciente de que se ha encontrado la preferida. A continuación, se generan más alternativas para dar apariencia de objetividad y comienza el proceso de confirmación. Tras un proceso de eliminación, se reducirán a dos: la alternativa aspirante a la selección y la alternativa preferida aspirante a la confirmación. Además, a estas alturas del proceso, el sujeto decisor ha establecido los criterios de decisión que demuestran que la favorita implícita es mejor que la alternativa aspirante a la selección.

LA INTUICIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES

Cada vez es más aceptado que recurrir a la intuición puede mejorar la calidad de las decisiones. La toma intuitiva de decisiones es el acto de adoptar decisiones a partir de la experiencia. Los sentimientos y el buen juicio acumulado. Se han identificado cinco aspectos de la intuición que afectan a las decisiones que toman los directivos.



Este proceso no funciona totalmente al margen del modelo racional o del de racionalidad limitada, más bien ambos, racionalidad e intuición son complementarios. Cuando se recurre a la intuición para tomar una decisión se pueden seguir dos caminos:

- *Usar la intuición al principio del proceso.* En estos casos el sujeto decisor trata sistemáticamente de no analizar el problema y libera su intuición. La idea es generar posibilidades poco corrientes y opciones que, por lo general, no surgen del análisis de los datos del pasado ni de la manera tradicional de hacer las cosas.
- *Usar la intuición al final del proceso.* Una vez utilizado el análisis racional para identificar y asignar ponderaciones a los criterios de decisión, así como para desarrollar y evaluar alternativas, el sujeto decisor prescinde del proceso analítico y deja descansar su decisión en la intuición antes de tomar la decisión final.

Cuando los directivos usan su intuición basada en una larga experiencia en asuntos organizacionales, pueden percibir y comprender con más rapidez los problemas y tener una coronada sobre qué opción resolverá el problema, lo que acelera el proceso de toma de decisiones.

DIFERENCIAS INDIVIDUALES EN LA TOMA DE DECISIONES

Los aspectos que determinan las diferencias entre los individuos en la toma de decisiones son los siguientes:

- **Valores.** Proporcionan guías que una persona puede utilizar cuando se enfrenta a situaciones en las que debe hacer una selección. Los valores se adquieren en las primeras etapas de la vida y son una parte esencial del pensamiento del individuo. Prevalecen en el proceso de toma de decisiones y se reflejan en el comportamiento del sujeto decisor antes, durante y al poner en práctica la decisión tomada.
- **Personalidad.** La personalidad del individuo está afectada por factores tales como las actitudes, creencias, necesidades, el estatus social, la inteligencia, o el sexo, entre otros. La influencia de la personalidad se refleja en la toma de decisiones.
- **Propensión al riesgo.** Es la tendencia del individuo a afrontar riesgos. Esta puede depender del contexto en el que se toman decisiones. Muchas personas están dispuestas a asumir posiciones más arriesgadas si forman parte de un grupo que las que asumirán de manera individual.
- **Potencial de disonancia (disonancia cognitiva).** Es la ansiedad que aparece después de una decisión como consecuencia de las dudas que asaltan al individuo sobre la validez de la opción elegida. El grado de angustia puede aumentar si la decisión es importante y se es consciente de que hay alternativas con características favorables que no han sido consideradas. La forma de reducir el potencial de disonancia es admitiendo que se puede haber cometido un error. Pero lo normal es que el individuo no lo admite, sino que intensifique el compromiso con la decisión tomada. Algunos mecanismos que emplean los individuos para intensificar su compromiso son: buscar información adicional que apoye su decisión, distorsionar la información de forma que se refuerce la decisión tomada, menospreciar las alternativas no seleccionadas, o minimizar los aspectos negativos de su decisión y exagerar los positivos.

ESTILOS DIRECTIVOS DE TOMA DE DECISIONES

Ayudan a determinar por qué se toman unas decisiones, cuál es la forma de tomarla y qué consecuencias cabe esperar de éstas.

Los estilos de toma de decisiones varían según dos dimensiones:

- *La forma de pensar.*
 - Los directivos racionales y lógicos estudian la información de manera sistemática buscando que sea congruente. Se centran en las tareas.
 - Los directivos más intuitivos y creativos no procesan la información en orden, prefieren verla en su conjunto. Se centran en los aspectos sociales y humanos.
- *La tolerancia a la ambigüedad.*
 - Ciertos directivos soportan poco la ambigüedad ya que necesitan constancia y orden en la forma de estructurar la información.
 - Otros aceptan mejor el caos y la falta de orden, pudiendo procesar muchas ideas al mismo tiempo.

Al combinar ambas dimensiones se definen cuatro estilos de toma de decisiones:



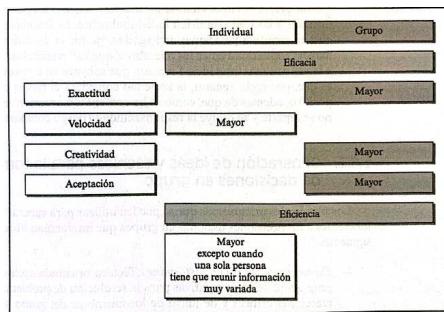
TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

Las decisiones en grupo tomadas por varios directivos cuyos puntos de vista influyen en la definición del problema y sus alternativas se denominan decisiones organizacionales.

+ DE LOS GRUPOS EN LA TOMA DE DECISIONES -

- Más conocimientos e información más completa.
- Más variedad de opiniones.
- Más aceptación de una solución.
- Más legitimidad.
- Utilizan más tiempo.
- Presiones para adaptarse.
- Dominio de unos cuantos.
- Responsabilidad ambigua.

En general, las decisiones en grupos son más eficaces en términos de exactitud, creatividad y aceptación, mientras que las decisiones individuales son más eficaces en términos de velocidad, lo que las hace más eficientes al consumir menos tiempo.



CONSECUENCIAS DE LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

- *Mentalidad de grupo* (o pensamiento dominante). Aparece cuando la presión que los miembros sienten para adaptarse al grupo impide que se evalúen de forma crítica las opiniones discordantes, minoritarias o poco populares.
 - Los miembros del grupo buscan argumentos racionales para justificar sus opiniones, aunque la evidencia muestre lo contrario.
 - Se presiona a quienes manifiestan alguna duda sobre la opinión del grupo o cuestionan la validez de los argumentos de la alternativa que tiene un apoyo mayoritario en el grupo.
 - Quienes tienen dudas o puntos de vista distintos no quieren desviarse del aparente consenso y guardan silencio.
 - Aparece una ilusión de unanimidad, es decir, la abstención se considera un voto afirmativo.
- *Giro de grupo*. Aparece cuando los miembros tienden a adoptar posiciones distintas a las que asumirían individualmente. Es frecuente observar este giro en cuanto a posiciones arriesgadas
 - La discusión provoca una mayor familiaridad entre los miembros, que van sintiéndose más cómodos y atrevidos.
 - La razón que subyace este comportamiento es que la sociedad considera el riesgo como un valor positivo.
 - En el grupo se reparte y se diluye la responsabilidad (riesgo compartido).

GENERACIÓN DE IDEAS Y TÉCNICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

Los principales mecanismos que se pueden utilizar para superar los problemas inherentes a las decisiones tomadas en grupos que interactúan libremente son:

- *Tormenta de ideas (brainstorming)*. Técnica orientada exclusivamente a la generación de ideas creativas para la resolución de problemas. Reduce las reacciones críticas y de juicio de los miembros del grupo sobre las ideas generadas. Entre las características de esta técnica destacan:
 - Se anima al grupo a aportar el mayor número de ideas, incluso aunque sean raras o inusuales.
 - Se alienta a los miembros del grupo a que construya y prolongue las primeras ideas, para aumentar así la posibilidad de generar una solución innovadora.
 - Se desanima la crítica de cualquier idea hasta que todas se hayan expresado.
- *Técnica del grupo nominal (TGN)*. Ayuda a un grupo a generar y seleccionar soluciones al tiempo que permite que los miembros del grupo piensen de forma independiente. Funciona como una reunión de grupo estructuradas, los pasos son:
 - Los miembros del grupo se reúnen y se les presenta un problema. Antes de cualquier discusión, cada miembro escribe de forma individual una solución al problema.
 - Cada miembro presenta una de sus ideas al grupo. Esta es escuchada y apuntada en un tablón, sin ninguna discusión o crítica.
 - Una vez que las ideas hayan sido presentadas y apuntadas, comienza la discusión y la evaluación.
 - Al final de la evaluación, los miembros del grupo votan anónimamente y puntuán las mejores elecciones. Se selecciona la alternativa de decisión que recibe la mayor puntuación del grupo.
- *Técnica Delphi*. Es similar a la TGN pero no implica reuniones del grupo cara a cara. Se pueden distinguir los siguientes pasos:
 - A los miembros del grupo se les presenta un problema y se les hace llegar un cuestionario que solicita soluciones.
 - Cada miembro del grupo completa anónimamente el cuestionario y lo envía a una localización central, donde se tabulan y resumen las respuestas.
 - Los resultados le son devueltos a los miembros del grupo y se les solicita nuevas soluciones.
 - Se completan y tabulan los cuestionarios por segunda vez. El ciclo de dar y recibir feedback anónimo continúa hasta que se alcanza un consenso sobre la mejor alternativa de decisión.

Por tanto, a diferencia de la TGN, los participantes de la técnica Delphi son generalmente anónimos, están físicamente distantes y nunca se reúnen frente a frente, ya que todo el proceso de comunicación es por medio de cuestionarios escritos en donde existe una retroalimentación de los mismos.

5 Tema 5

TEMA 5: PLANIFICACIÓN

LA PLANIFICACIÓN. DEFINICIÓN Y CONCEPTOS

La planificación de la organización ha adquirido especial importancia, ya que sirve tanto para delimitar hacia dónde se dirige la organización como para marcar las oportunidades para competir con los demás.

Las ventajas que presenta la organización son diversas, tales como permitir la coordinación de esfuerzos entre los individuos y los grupos, preparar la adaptación a cualquier incidencia o ayudar a evaluar el proceso de la organización.

Definición y componentes de la planificación

La planificación es 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.

La planificación se materializa en los planes. Un plan es una guía que establece a qué situación se deberá llegar, lo que debe hacerse para alcanzarla y los recursos que se aplicarán a ese esfuerzo.

Los componentes fundamentales de los planes son:

- Los *objetivos* y *metas* son los resultados deseados a alcanzar; son propósitos, fines o estados futuros deseados por las organizaciones.

Un objetivo puede ser una situación, resultado o estado futuro que personas y organizaciones pretenden alcanzar mediante la aplicación de esfuerzos y recursos. También puede ser la realización de un producto, físico o conceptual. Y a su vez, puede ser la puesta en marcha de un evento.

Los objetivos suelen dividirse en otros objetivos intermedios, de manera que para llevar a cabo uno es necesario alcanzar otros de manera sucesiva, estableciéndose de este modo una cadena de medios y fines.

- Las *acciones* son los medios o actividades específicas planificadas para lograr los objetivos. Las acciones plantean el cómo se ha de alcanzar los objetivos.

Estas están condicionadas por los recursos de la organización. Un plan debe especificar las clases y cantidades de recursos requeridos, así como las fuentes potenciales de los que provendrán.

- El *control* se refiere a la implantación de sistemas que detecten las desviaciones que se produzcan respecto a lo planificado. Un sistema de control debe ofrecer información sobre el grado de consecución de los objetivos planificados, la eficacia de las acciones emprendidas para conseguirlos, de los recursos comprometidos, y de los procedimientos empleados para ejecutar el plan.

Actitudes con respecto a la planificación

Existen distintas perspectivas a la hora de llevar a cabo la planificación, dependiendo de la orientación que se le quiera dar a la misma.

- **Planificación reactiva.** Se intenta recuperar una situación anterior. La idea es descubrir la causa motivadora de la perturbación y tratar de eliminarla. Se trata de una planificación autocrática y que beneficia las experiencias vividas.
- **Planificación inactiva.** Se intenta actuar para que todo siga igual. Trata de evitar los cambios en la organización y, cuando existe posibilidad de crisis, se intenta eliminar la amenaza y no su causa.
- **Planificación proactiva.** Busca pronosticar el futuro y conseguir que la organización esté preparada para afrontarlo, aprovechando las oportunidades que presenta el entorno y eliminando sus amenazas.
- **Planificación interactiva.** Se basa en la creencia de que el futuro es controlable. Se cree que lo que los trabajadores y la organización realizarán afectará en su futuro, con lo que se busca planificar el futuro deseable y los medios necesarios para conseguirlo.

Ventajas e importancia de la planificación

Sin la existencia de un plan que establezca premisas de actuación, las funciones de organización y dirección pierden consistencia, y la función de control carece de sentido, ya que no existen estándares que estudiar.

Con el acto de la planificación estamos proyectando la organización en el futuro, previniendo los hechos que afectarán a la organización. La planificación facilita el éxito de la organización, aunque no lo garantice.

Gracias a la planificación se introduce la racionalidad en la toma de decisiones, que de este modo se apoya en hechos concretos y demostrables. La planificación evita la improvisación orientando la toma de decisiones hacia un ajuste racional entre medios y fines.

Principios de la planificación

Estos actúan como normas básicas de aplicación para facilitar y optimizar la toma de decisiones y las acciones administrativas. La planificación debe regirse por cinco principios fundamentales:

- **Positividad.** Todo plan debe ser realizable, tanto sus objetivos como su puesta en marcha.
- **Objetividad.** Determina la necesidad de utilizar datos reales en la elaboración del plan, de modo que se minimice el riesgo de cometer errores en su formulación.
- **Cuantificable.** Será más fiable si se expresa en términos cuantificables ya que se facilita la evaluación de la implantación del plan.
- **Flexibilidad.** Un plan debe contemplar márgenes de error que permitan solventar cualquier nueva situación que pueda ocurrir.
- **Unidad.** Todos los planes de la organización deben ser coherentes entre sí contribuyendo de forma equilibrada a trazar la visión, misión y los objetivos de la organización.

Paradojas en la planificación

Esta función gerencial sufre de ciertas contradicciones o paradojas que surgen de su propia naturaleza y contenido.

1. La precisión es aconsejable pero demasiada exactitud lleva a una situación irreal. Existen factores en la organización que no se pueden planificar de manera muy específica, ya que dependen tanto de fuerzas internas como del gusto de las personas y sus tendencias. Cuanto menos precisa sea una previsión, más confianza se puede depositar en ella, poniendo de manifiesto la ambigüedad que rodea a ambos conceptos.
2. La planificación es una de las respuestas de la organización a la incertidumbre que rodea los mercados actuales, pero una elevada incertidumbre resta fiabilidad a la planificación, debido a que no se puede saber lo que va a suceder a continuación. Esta debe comprometer los recursos necesarios para ejecutar las acciones deseadas, con el fin de controlar todas las variables posibles.
3. La planificación tiene un horizonte a L/P. Debe establecer maneras o marcos de actuar, pero no fijar cada una de las acciones.
4. La planificación trata de establecer las ventas de los próximos años, para poder estimar el posible resultado empresarial. De alguna manera, el deseo de planificación y de estabilidad organizacional que desea la alta dirección a través del establecimiento de objetivos debe competir con el incremento de beneficios que buscan los accionistas para llegar a ser más grande.

NIVELES DE PLANIFICACIÓN

Los directivos deben establecer unos puntos de partida que fijen unas premisas de actuación, denominadas misión y visión. Estos constituyen unas guías generales de acción para toda la organización, por lo que afectarán a todos los trabajadores de cualquier nivel organizacional.

Una vez establecida la misión y fijada la visión de la organización, puede procederse a la elaboración de los planes de la organización en dos niveles: estratégico y operativo. Estos niveles están caracterizados por el horizonte temporal.

Misión y visión

Deben ser los primeros planes a desarrollar por la alta dirección, ya que establecen lo que va a ser la organización y hacia dónde se quiere dirigir.

La **visión** es el enunciado deseado en el futuro para la organización. Una buena visión debe tener las siguientes características:

- Debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
- Debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la organización.
- Debe ser clara y comprensible para todos, entendible y fácil de seguir.
- No debe ser fácil de alcanzar, pero tampoco imposible.
- Debe ser retadora, ambiciosa, pero factible.
- Debe ser realista.

La visión debe ser breve, fácil de captar y de recordar e inspiradora.

La **misión** es la razón de ser de la organización y su formalización es una etapa de las más importantes en el proceso de planificación. Debe recoger los siguientes requisitos:

- **Amplia.** Dentro de una línea con expansión pero lo suficientemente específica y bien definida para que sea fácil de entender y lograr.
 - **Motivadora.** Inspiradora y alcanzable.
 - **Permanente.** Orientada al propósito de las organizaciones durante todo su ciclo de vida.
 - **Congruente.** Consistente con lo que se hace y desea.
-
- **Características de la declaración de la misión**
 - **Una declaración de actitud.** Permite generar un rango de estrategias y objetivos alternativos y factibles. Debe ser amplia para mostrar las características principales de la organización y lograr un equilibrio entre el carácter específico de cada una de las instrucciones de los empleados y el carácter general de los planes estratégicos.
 - **Una orientación hacia el cliente.** Para poder ofrecer un producto adecuado a través de la estrategia.
 - **Una declaración de la responsabilidad social.** Se resalta la filosofía administrativa de la organización y el pensamiento de las personas de la alta dirección. La gestión de la responsabilidad social de la organización se ha integrado dentro de las actividades estratégico-administrativas, y entre ellas está la declaración de la misión.
-
- **Importancia de las declaraciones de la misión y visión**

Las organizaciones deben desarrollar cuidadosamente una declaración escrita de la misión y de la visión por las siguientes razones:

 - Asegura uniformidad de propósito dentro de la organización.
 - Provee una base o pauta para asignar los recursos organizacionales.
 - Establece una idiosincrasia o clima organizacional general.
 - Sirve como punto de partida para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la organización.
 - Facilita la transformación de los objetivos en una estructura de trabajo que implique la asignación de tareas a elementos responsables dentro de la organización.

Planes estratégicos y operativos

Los **planes estratégicos** son los que establecen los grandes objetivos y líneas de acción de la organización. Estos delimitan una extensión a largo-medio plazo. La planificación estratégica es el proceso de definir la misión y los objetivos de la organización a partir de las oportunidades y amenazas del ambiente.

Los **planes operativos** son metas y acciones específicas para unidades pequeñas de la organización. Son los menos complejos y sus efectos directos no suelen incidir más allá del departamento para el que se desarrollan. Su horizonte temporal es a corto plazo.

Tipo de planes operativos

■ **Planes permanentes**

Permiten a los administradores ahorrarse el tiempo empleado en la planificación y toma de decisiones. Sin embargo, puede darse el caso de que resulten desventajosos, ya que comprometen al administrador con decisiones anteriores que posiblemente ya no sean adecuadas.

Los tipos principales de planes permanentes son:

- **Las políticas** son declaraciones explícitas que guían y orientan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones. Generalmente, son establecidas de manera formal y deliberada por los administradores de la alta dirección. En definitiva, las políticas ayudan a decidir antes de que una cuestión se convierta en un problema; evitan tener que analizar la misma cuestión; contribuyen a la unificación de otros planes, y permiten la posibilidad de delegar la autoridad y a la vez mantener el control.
- **Un procedimiento** es una descripción detallada para realizar una secuencia de acciones que ocurren a menudo o periódicamente. Tratan de reducir al mínimo las posibilidades de error. Estos no permiten margen de autonomía a la persona que debe realizar la toma de decisiones. Sirven para estandarizar la conducta, evitando que un mismo problema se resuelva de distintas maneras dependiendo de la persona que lo trate.

- Las *reglas* se consideran mandatos precisos que determinan la disposición, la actitud o el comportamiento que deben observarse en situaciones específicas.

• **Planes de uso único**

Son planes elaborados con el objeto de ser usados una sola vez, de acuerdo con las necesidades de una determinada situación que se presenta como única y excepcional.

Los principales tipos de planes son:

- Un *programa* es un plan de acción encaminado a la consecución de un objetivo específico en el que se detallan la secuencia de actividades, el tiempo requerido para efectuarlas, la asignación de los responsables de su ejecución y de los recursos a emplear. Los programas suelen gozar de un cierto grado de autonomía e independencia en su realización. Las técnicas utilizadas para su elaboración son las gráfica de Gantt y el método PERT-CPM o camino crítico.
- Un *presupuesto* es un documento expresado en términos económicos, financieros o no financieros, que muestra la asignación de recursos para llevar a cabo los planes y actividades de la organización.

PROCESO DE PLANIFICACIÓN

El proceso de planificación es la serie de etapas a través de las cuales la alta dirección define el rumbo y las directrices generales que habrán de regir la organización.

Las etapas del proceso no son lineales ni unidireccionales, ya que una organización debe analizar continuamente lo que está realizando e intentar mejorarlo continuamente.

Fase 1. Percepción de la necesidad de planificar

El proceso de planificación arranca cuando los directivos perciben la necesidad de llevarla a cabo.

Fase 2. Análisis del entorno

Esta fase se centra en intentar conocer, con la mayor precisión posible, las condiciones más relevantes que afectan a la organización. Para este análisis, los directivos se valen de estudios internos y externos a la organización.

Fase 3. Establecer objetivos

El fundamento de la planificación es la meta, el resultado que se desea conseguir; es por esto por lo que el principal problema para los administradores a la hora de establecer los objetivos es determinar sus prioridades.

Para el establecimiento de objetivos se debe realizar dos tareas:

- Establecimiento de estándares.
- Evaluación de recursos.

Fase 4. Desarrollo de planes

Para la adecuación de estos planes existen dos factores fundamentales:

- La *secuencia y los tiempos* establecerán las acciones o pasos que se deben realizar.
- La *responsabilidad* se debe otorgar a una persona, facilitando la coordinación de cada una de las actividades.

Fase 5. Implementación de los planes

La manera en la que se implanten cada uno de los planes puede influir en los resultados finales alcanzados. Para llevarla a cabo, los directivos y los responsables de cada departamento realizan dos tareas:

- La *verificación de la implantación* consiste en la supervisión del progreso del plan.
- El *ajuste en tiempo real* permite adaptar cada plan al ambiente dinámico que rodea cada organización.

Fase 6. Control de los resultados

Esta fase del proceso de planificación consiste en el contraste de los resultados para verificar que se están obteniendo los resultados deseados.

TECNICAS DE AYUDA A LA PLANIFICACIÓN

Se trata de técnicas que procesan información concreta para producir nueva información. Son mecanismos que dependen de opiniones y de la especulación creativa.

- *Árboles de decisión*. Son un modelo que representa los sucesos que pueden influir sobre una decisión. Estos métodos permiten plasmar las distintas posibilidades que puede realizar la organización y las repercusiones que le ocasionarían.

- *Gráfica de Gantt.* Su objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. Con esta gráfica se consigue observar fácilmente si existen actividades que se pueden desarrollar de manera simultánea o no.
- *Análisis de series temporales.* Es el estudio de datos a lo largo de determinados períodos de tiempo. Con esto se puede llevar a cabo un análisis estadístico para encontrar tendencias o fluctuaciones en la demanda.

PLANEACIÓN DE LAS CONTINGENCIAS

Los planes de contingencia se definen como los planes alternativos que entrarán en vigor si ciertos acontecimientos clave no ocurren como se espera.

Los directivos pueden ser minuciosos a la hora de establecer las estrategias de la organización pero existen acontecimientos que no se pueden prever y pueden convertir una estrategia perfecta en obsoleta.

Los planes de contingencia incluye la siguiente información para su correcto funcionamiento:

- Acciones a realizar si los competidores cambian su estrategia.
- Acciones a realizar si no se alcanzan los objetivos de negocio establecidos.
- Acciones a realizar si la demanda del producto mejora y hay que ampliar la producción.
- Acciones a realizar cuando se prevé la obsolescencia de alguno de los productos o servicios que presta la organización.

Para Linneman y Chandran, la planificación eficaz de contingencias implica un proceso de siete pasos:

1. Identificar los acontecimientos favorables y desfavorables que pudieran obstruir el progreso de la estrategia.
2. Especificar los puntos desencadenantes.
3. Evaluar el efecto de cada acontecimiento de contingencia.
4. Desarrollar planes de contingencia y asegurarse de que son compatibles con la estrategia actual y son económicamente factibles.
5. Determinar el efecto de cada plan de contingencia, es decir, cuánto capitalizará o cancelará su contingencia asociada.
6. Determinar las primeras señales de advertencia para los acontecimientos de contingencia clave.
7. Para los acontecimientos fortuitos con señales confiables de advertencia temprana, desarrollar planes de acción anticipados para aprovechar el tiempo disponible.

Los planes de contingencia proporcionan tres ventajas básicas: permiten respuestas rápidas ante los cambios, impiden el pánico en situaciones de crisis y, hacen más flexibles a los gerentes.

DE LA PLANIFICACIÓN A LA DIRECCIÓN ESTRÁTÉGICA

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

1. La *planificación a largo plazo* era una extensión de la programación desde el punto de vista financiero. Esta programación no tenía en cuenta aspectos fundamentales para la organización como pueden ser los factores políticos, laborales o sociales.
2. La *planificación estratégica* introduce la necesidad de analizar sistemáticamente el entorno para realizar un diagnóstico estratégico de la organización. El centro motor son las unidades operativas.
3. La *dirección estratégica* trata de facilitar al personal de todos los niveles las herramientas y las ayudas necesarias para gestionar el cambio estratégico. Además, trata de cubrir las carencias de la planificación estratégica en tres aspectos básicos:
 - a. La planificación estratégica pone el énfasis en las variables económicas y tecnológicas.
 - b. En la planificación estratégica, los factores internos se consideran fijos, mientras que la dirección estratégica considera que pueden cambiar y evolucionar internamente.
 - c. La planificación estratégica centra su atención en la formulación de distintas estrategias, mientras que la dirección estratégica presenta los distintos escenarios que pueden llegar a suceder.

Para superar las limitaciones de la planificación estratégica, la dirección estratégica trata de establecer las estrategias a través del análisis del entorno interno y externo de la organización.

6 Tema 6

TEMA 6: CONTROL

EL CONCEPTO Y LOS NIVELES DE CONTROL

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. Su objetivo primordial es la evaluación de la eficacia y eficiencia de la organización. La función de control permite a los gerentes evaluar la eficacia y la eficiencia de su actividad planificadora y del resto de tareas asociadas a la organización y dirección. Además, esta permite:

- Estandarizar la actuación de la organización.
- Mantener la calidad de los productos o servicios vendidos a los clientes.
- Delimitar el nivel de autoridad ejercida por directivos y otros empleados.
- Medir y dirigir la actuación individual y departamental.
- Proteger los activos de una organización del robo, desperdicio o mal uso.

En algunos casos el control puede ser causa de dificultades o tener consecuencias no deseadas:

- *Coste elevado.* La implantación de cualquier sistema de control conlleva un coste. Para su cálculo se debe incluir tanto el coste técnico derivado de la creación e implantación del sistema como el valor de las horas que los directivos le dedican.
- *Excesiva presión.* Algunos directivos presionan tanto a los empleados que llegan a desarrollar conductas represivas que generan frustración, ansiedad y tensión en sus subordinados, derivando en menores niveles de desempeño.
- *Falseamiento de la información.* Los miembros de la organización pueden manipular datos o realizar informes que no se ajustan a la realidad, con el fin de que los resultados parezcan más favorables, y la situación mejore.

El control por niveles jerárquicos (*)

- **Control estratégico.** El control estratégico trabaja con la definición de la misión, estrategias, objetivos y ventajas competitivas.
- **Control funcional o administrativo.** Los controles funcionales se realizan en los departamentos, cada uno de ellos establece sus propios criterios o estándares de control. A partir de estos controles se consigue información especializada.
- **Control operativo.** Para el control a nivel operativo se utilizan los mismos mecanismos que para la planificación operativa.

Tipo de nivel	Tareas a realizar
Estratégico	<ul style="list-style-type: none">● Adecuación de los planes estratégicos al ambiente.● Desempeño global de la organización.● Eficacia en el consumo de recursos.
Funcional	<ul style="list-style-type: none">● Cantidad y calidad de productos.● Eficacia en el esfuerzo.● Índices de desempeño de los trabajadores.
Operativo	<ul style="list-style-type: none">● Consumo de recursos.● Rendimiento de las actividades.● Control operativo.

EL PROCESO DE CONTROL

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

1. Determinar puntos críticos de control

Existen distintos factores de referencia fundamentales para el correcto funcionamiento de cada plan denominados puntos críticos. Estos dependen del sector, zona geográfica, tipo de cliente o momento específico existirán unos puntos críticos u otros.

Los puntos seleccionados para el control se consideran críticos o factores que pueden indicar, de manera más eficiente, si se está realizando bien un plan o no. 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 sucesivas etapas del proceso de control.

Los estándares para medir el rendimiento están referidos en unidades monetarias, físicas y/o producidas.

Cada punto crítico de control debe tener asociado su estándar correspondiente para poder compararlo con el desempeño o el rendimiento real.

3. Medición del desempeño

Consiste en analizar si los resultados que se van consiguiendo se ajustan a las normas o estándares que se han establecido con anterioridad.

Existen dos dificultades:

- Cómo medir algunos desempeños.
- Frecuencia de la medición. Lo ideal es una medición continua, pero su coste, relevancia e imposibilidad práctica lo complica demasiado.

4. Corrección de las desviaciones

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 al poner de manifiesto una elección errónea de los puntos críticos de control, unos estándares inadecuados e incluso errores en la forma de medir el rendimiento.

La información obtenida a través del proceso de control permite tomar decisiones sobre nuevos objetivos y nuevos patrones de control. De esta manera, el control complementa a la planificación, y viceversa.

REQUISITOS PARA UN CONTROL EFICAZ

Para que la información sea eficaz, el sistema de control debe tener las siguientes características:

- *Debe reflejar la naturaleza y necesidades de la actividad.*
- *Debe enfocarse en los puntos dudosos de cada plan*, ya que las situaciones controladas son las que más información aportan a los directivos, por lo que será más fácil corregirlas.
- *Debe mostrar rápidamente las desviaciones* para reducir el daño.
- *Deben ser flexibles* los objetivos.
- *Deben ser económicamente viables*, los sistemas y técnicas de control deben ser eficientes, es decir, deben detectar las causas de las desviaciones reales o potenciales con respecto a los planes con el mínimo coste y de consecuencias indeseables.
- *Deben ser comprensibles, aceptables y comprometedores*, esto ayuda a que los empleados no se manifiesten en contra del sistema, y que lo acepten y se sientan comprometidos con éste y con la organización.
- *Los sistemas de medición deben ser globales, objetivos y sensibles* ya que de este modo se mejora la motivación, al poner de relieve la relación entre esfuerzos y resultados.
 - *Completas*. Ayudan a centrarse en todos los aspectos del trabajo.
 - *Objetivas*. Evitan los prejuicios y resentimientos surgidos en evaluaciones personales y subjetivas.
 - *Sensibles*. Captan los resultados derivados de un mayor esfuerzo o nivel de desempeño.
- *Deben poner el énfasis en señalar las excepciones en los puntos críticos* debido a que un sistema de excepciones intenta enfocar la atención de la administración en lo que es esencial.

CLASIFICACIONES DE LOS TIPOS DE CONTROL

1. Según el momento

- a. *Control a priori, previo o preventivo*. Es el tipo ideal para la organización, ya que prevé los errores que pueda cometer la organización. Es el tipo de control asociado con la mayor eficacia, tratando de eliminar el problema antes de que se produzca.
- b. *Control concurrente*. Busca producir las medidas correctivas precisas mientras la actividad está siendo ejecutada. Es la forma de reconducir la situación antes de que se deteriore más.

- c. *Control a posteriori, de retroalimentación o corrector.* Se trata de un control de resultados, basados en la retroalimentación que la organización recoge a través de informes. Es un control periódico, cuantitativo esencialmente orientado a los resultados financieros y a C/P. El problema es que la acción ya está terminada, por lo que si ha existido algún problema, no se ha podido resolver.

Estos controles se basan en la idea de querer aprender de los errores que se encuentran para seguir mejorando, es decir, todo lo que el control posterior detecta debe ser mejorado a través de los otros dos.

2. Segundo el objeto de control

- a. *Control burocrático.* Utiliza como mecanismos habituales los planes de uso permanente, la división y especialización del trabajo y las comunicaciones verticales. Trata de establecer previamente la forma de trabajar, implicando formalizar el comportamiento para evitar los posibles errores de la actuación de los trabajadores.
- b. *Control de mercado.* Utiliza índices de productividad, cuotas de mercado, precios o costes unitarios de producción para detectar posibles ineficiencias en la organización. Se controla con respecto a los competidores, estableciendo un modo de actuación en el mercado.
- c. *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. Este tipo de control requiere confianza entre los empleados de la organización.

3. Segundo el período de tiempo

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

4. Segundo quién y cómo se ejerce

- a. *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 se hayan bajo su responsabilidad.
- b. *Control social.* Lo ejerce un conjunto de personas sobre cualquiera de sus miembros.
- c. *Control técnico.* El control no viene ejercido por otra persona o grupo de personas, sino por un sistema.

EFEKTOS 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 específicas:

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

- *Preferencia por los resultados a corto plazo.* Se presiona al trabajador para que se obtengan resultados hoy, sin pensar en que, en algunas situaciones o en trabajos específicos no es fácil obtener resultados rápidos.
- *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 en el grupo 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 abandono de la organización. El miedo del trabajador a cualquiera de estas consecuencias provoca rechazo a los controles que las ocasionan.

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 lleva aparejada conductas tales como la manipulación de los controles o las cifras y la ralentización del trabajo.
- *Baja motivación.* Un sistema de control excesivamente estricto, poco objetivo o poco sensible a reflejar las mejoras derivadas de un mayor desempeño puede desmotivar al trabajador o grupo que se pretende controlar.
- *Dificultades en el logro de los objetivos.* El tiempo dedicado a satisfacer las acciones derivadas del control puede resultar tan excesivo que entorpezca el logro de los objetivos.

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

- *Participación.* Involucrar en su diseño e implantación a los que se ven afectados por él.
- *Flexibilidad.* El control se debe ajustar al nivel de actividad de la organización. El trabajador tiene momentos de mayor o menor fatiga, y en esos momentos negativos se debe flexibilizar el control.
- *Adecuación del control a la situación.* Los controles vienen establecidos por personas ajenas al funcionamiento de lo controlado. Por esto hay que saber implantar el control para cada situación, con el objeto de adecuarlo a la obtención de una información que permita la mejora continua de la empresa.

SISTEMAS FORMALES DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL

La planificación y el control son dos funciones gerenciales indisolubles en la práctica. A la hora de formalizarlas para que sean comprendidas y aceptadas se hayan desarrollado sistemas de gestión que integren las tareas asociadas a ambas funciones. Es necesario precisar que la influencia de estos sistemas formales de planificación y control se extiende tanto a la función organizativa como a la de dirección, debido a la interrelación existente entre las cuatro funciones gerenciales. Por esta razón algunos sistemas son considerados más como sistemas globales de gestión que como meras herramientas de planificación y control.

El cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral es una técnica de gestión y control estratégico que pretende unir el control operativo de los objetivos cercanos, es decir, a C/P, con la misión y la estrategia a L/P de la organización. Contiene una combinación de objetivos estratégicos y financieros adaptados al negocio de la organización.

El CMI parte de una serie de premisas:

- La capacidad de *adaptación* de las organizaciones es un reto continuo.
- El verdadero valor de una organización radica en sus *recursos intangibles*, en la manera de hacer las cosas u organizarse.
- El *equilibrio* entre el corto y largo plazo es fundamental.
- Una organización es *estable* por su beneficio a C/P y por la obtención de un buen posicionamiento el día de mañana.

El cuadro de mando se considera integral si expresa un equilibrio entre el control basado en el beneficio-mercado y el control basado en otro tipo de indicadores.

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

1. *Perspectiva financiera.* Representa lo que los propietarios esperan con respecto a la rentabilidad o el crecimiento de la organización.
2. *Perspectiva del cliente.* Identifica los segmentos de clientes, sus gustos y la manera de satisfacer la demanda. Se considera el centro del cuadro de mando, debido a que la supervivencia de la organización descansa en la venta de sus productos y servicios.
3. *Perspectiva del proceso interno.* Identifica todos los procesos que realiza la organización.
4. *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.* Identifica el modo de asegurar la capacidad de renovación a L/P. Trata de mantener y desarrollar el conocimiento necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes.

• Ventajas

- Permite identificar objetivos y comportamientos personales y departamentales.
- Facilita la transformación del largo plazo en acciones a corto.
- Facilita la vinculación de los objetivos estratégicos con los presupuestos anuales.
- Motiva a los trabajadores para que se sientan implicados con la obtención de mejores resultados a través de distintos tipos de indicadores marcados por ellos mismos.
- Al establecer indicadores a C/P relacionados con el L/P, es muy útil en entornos cambiantes.

• Inconvenientes:

- Repercusiones negativas que un exceso de control puede tener sobre la motivación y el rendimiento de los empleados.
- Dificultad para implicar a toda la organización en la puesta en marcha del sistema.

El presupuesto base cero

Técnica para la ayuda en la toma de decisiones de carácter económico o elaboración de presupuestos. El PBC considera que se debe partir 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.

Dentro de las actividades de una organización existen: las actividades productivas y las actividades de apoyo. Son las actividades de apoyo sobre las que se puede aplicar el PCB, ya que los directivos pueden elegir entre distintas opciones y así evaluar cuál les reportará mejores resultados.

Este sistema presenta dos problemas: el elevado coste en tiempo que necesita 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 permitir conocer el coste mínimo de cada actividad.
- Evita crecimientos del gasto, ya que cada año empieza de cero.

El sistema de planificación, programación y presupuestación

Método integrado de planificación y control en el que se intenta reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la organización a C/P, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del L/P.

Una vez que los presupuestos han sido ejecutados, se inicia el proceso de control, con el fin de verificar si los resultados son los esperados, o se deben tomar las medidas correspondientes. De esta manera, el control se centra en un análisis de la eficacia de las acciones, ya que se basa en resultados obtenidos.

El PPBS integra la planificación a C/P a través de los presupuestos; el M/P, a partir de los programas, y el L/P, con el desarrollo de los planes generales de la organización. Cada plan, programa o presupuesto puede afectar a cualquier parte de la organización, y a cualquiera de sus trabajadores, por lo que no se ajusta a las unidades departamentales.

El PPBS permite:

- Coordinar los planes y objetivos con los presupuestos de manera continua y rigurosa.
- Evitar el despilfarro de recursos, ya que realiza un control continuo de los presupuestos.
- Lograr una gestión más eficaz al ofrecer información de los costes reales, lo cual va a permitir compararlos con los previos.

A su vez, presenta distintos inconvenientes, como la complejidad de superponer una planificación desarrollada a través de programas interfuncionales con una estructura de responsabilidades especializada por funciones; o la dificultad de descomponer todas las actividades de la organización en distintos programas con carácter autónomo que buscan la consecución de un único objetivo.

Administración por objetivos (APO)

Es un sistema de planificación y control que parte de dos principios básicos: la orientación a los resultados, y el comportamiento y la motivación de la persona.

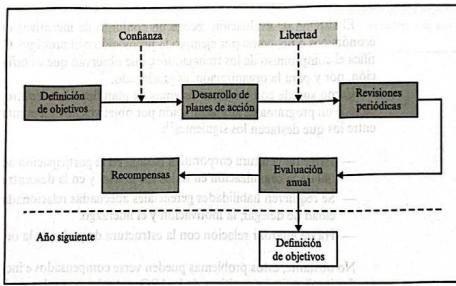
Los objetivos se establecen mediante un proceso que los lleva a descender en forma de cascada por toda la organización. Los objetivos generales de la organización se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente. La APO funciona en un doble sentido ascendente-descendente.

Fase 1. Definición de objetivos

El superior transmite a los trabajadores las directrices y lo que, cada trabajador deberá realizar. A partir de estos factores clave, el subordinado desarrolla personalmente una lista de objetivos que reflejan las obligaciones potenciales, y que va a ser supervisada y aprobada por el supervisor a partir de un acuerdo mutuo. El compromiso es algo fundamental para una correcta actuación.

Fase 2. Desarrollo de planes de acción

Se llevan a cabo estableciendo las secuencias o etapas necesarias para realizar todas las tareas y actividades 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 tienen que hacer para conseguir los objetivos, cómo van a realizarlo y cuándo lo realizarán.



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. La existencia de estas revisiones periódicas es para controlar al trabajador y poder modificar los objetivos y actuaciones a realizar.

Fase 4. Evaluación anual de los resultados

Se compara los resultados con los estándares fijos entre superior y subordinado para poder señalar cualquier anomalía o desviación considerable. Si existen muchas incorrecciones, se tendrá que cambiar o modificar para el siguiente curso. En cambio, si todo va bien, se pasaría a la siguiente etapa.

Fase 5. Recompensas

El sistema de evaluación recoge un conjunto de incentivos que pueden ser económicos o no. Se justifica el compromiso de los trabajadores, que observan que su esfuerzo e integración, por y para la organización, es gratificado.

No está exenta de problemas entre los que destacan los siguientes:

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

Estos problemas pueden verse compensados e incluso superados por las implicaciones positivas de la APO:

- Permite una planificación más eficaz basada en el establecimiento de objetivos claros y medibles, lo que facilita el proceso de control.
- Estimula la creatividad entre los empleados al obligarles a pensar cómo y con qué medios se pueden conseguir los objetivos fijados.
- Consigue que los trabajadores se sientan motivados, creando un espíritu de iniciativa común en la empresa.

7 Tema 7

TEMA 7: MOTIVACIÓN

LA MOTIVACIÓN EN EL ENTORNO DEL TRABAJO

La motivación en el trabajo se entiende como el proceso que impulsa a su 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:

- El punto de partida es la existencia de necesidades del trabajador que no están satisfechas. Esas necesidades insatisfechas le crean tensiones y sentimientos de malestar.
- Para reducir dichas sensaciones, el trabajador estará dispuesto a realizar un esfuerzo o comportamiento que dé lugar a unos resultados positivos. Aquí interviene el buen gerente, que debe canalizar ese esfuerzo en la dirección adecuada en interés de la organización.
- Si los resultados alcanzados satisfacen las necesidades de partida del trabajador, se producirá una situación de equilibrio y tranquilidad hasta que surjan nuevas necesidades. Por el contrario, si el esfuerzo no da resultados, el individuo puede encontrarse en situación de frustración y desasosiego.
- La no satisfacción de las necesidades iniciales o el surgimiento de otras nuevas reactiva el sistema motivacional, reiniciando el proceso.

Existen muchas razones que impiden dominar el proceso de motivación, ya que no todas las personas tienen las mismas necesidades y/o se comportan de diferente manera.

Se puede decir que existen dos enfoques teóricos en la materia, uno centrado en identificar las necesidades de los trabajadores, y otro enfoque basado en conocer los factores que generan necesidades, en estudiar las expectativas de recompensa o castigo y la influencia de los resultados obtenidos sobre la motivación.

TEORÍAS MOTIVACIONALES DE CONTENIDO

Bajo esta denominación se agrupan los estudios centrados en identificar cuáles son las necesidades que motivan al trabajador. El objetivo es que el directivo entienda aquello que recompensa al empleado por desempeñar sus tareas laborales.

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Abraham F. Maslow propone que los factores que motivan a una persona a hacer algo aparecen de una manera escalonada. Así, las necesidades se dividen en cinco categorías que a su vez se estratifican en una jerarquía.

- *Necesidades fisiológicas*. Son las necesidades más básicas. Están relacionadas con la propia supervivencia del individuo. Conseguir un contrato de trabajo permite satisfacer estas necesidades.
- *Necesidades de seguridad*. Son aquellas que hacen referencia a la protección frente a las amenazas que ponen en peligro la seguridad personal o material. Cuando el contrato de trabajo pasa a ser indefinido, el individuo se siente más seguro frente a la adversidad.
- *Necesidades sociales*. Hacen referencia a la necesidad de las personas de relacionarse con otras personas. Esta debe entenderse como el sentimiento de pertenencia a un grupo.
- *Necesidades de estima*. Son aquellas relacionadas con el reconocimiento que las personas obtienen de quienes la rodean.
- *Necesidades de autorrealización*. Hacen referencia al sentimiento de haber desarrollado las propias cualidades, el propio potencial.

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 tercera personas para satisfacer esa necesidad (fisiológicas y seguridad). En segundo lugar, las denominadas necesidades de orden superior, que el individuo satisface de manera interna mediante recompensas intrínsecas (sociales, de estima y de autorrealización).



Maslow describe como la satisfacción de las necesidades sigue un determinado patrón, que denomina hipótesis de satisfacción progresiva. Esta hipótesis propone que de las necesidades debidamente ordenadas tan solo 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 le denomina necesidad dominante. Una vez que esta ha sido satisfecha y deja de ser dominante, ya no volverá a ejercer influencia sobre el comportamiento de un trabajador.

Teoría de los dos factores de Herzberg

También llamada teoría bifactorial propone que los factores que provocan satisfacción son diferentes de aquellos que provocan insatisfacción. Herzberg propone un razonamiento alternativo al clásico, según el cual, satisfacción e insatisfacción son consecuencia de distintos factores que no están relacionados entre sí.

Cabe distinguir dos tipos de factores que afectan a la motivación.

- Los *factores de mantenimiento o de higiene* son aquellos relacionados con las condiciones de trabajo. Son factores extrínsecos que crean las condiciones para el desempeño de las tareas. Quedan bajo el control de la organización (administrador). Ejemplos: el salario, madurez, crecimiento, relaciones con los compañeros...
- Los *factores de motivación* son aquellos relacionados con la realización de la tarea. Son factores intrínsecos que quedan bajo el control del trabajador (subordinado) y están relacionados con el contenido del trabajo. Ejemplos: logros, reconocimiento, responsabilidad...

De acuerdo con esta argumentación, son los trabajadores los que, mediante la realización de las tareas de su responsabilidad pueden motivarse.

Para Herzberg, la labor del administrador debe centrarse, en primer lugar, en crear las condiciones de trabajo (contexto) 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 (contenido) que permitan que al realizarlas aparezca la motivación.

Teoría de las tres necesidades de McClelland

David 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. Todo el mundo siente estas necesidades, pero en grados diversos, y una de estas tres necesidades suele predominar y motivar la conducta.

- *Necesidad de logro:* Se encuentra en las personas que tiene la pretensión de hacer algo mejor o de manera más eficiente a como se venía haciendo. Pretenden alcanzar la excelencia gracias a sus esfuerzos individuales. Prefieren trabajos de responsabilidad personal, encontrar soluciones a los problemas, en los que puedan recibir información rápida e inequívoca sobre su desempeño, para saber si están mejorando o no.
- *Necesidad de poder:* Las poseen las personas que buscan puestos que les permitan ejercer dominio sobre los demás y gobernarlos a su capricho.
- *Necesidad de pertenencia:* Es la pretensión de fomentar las relaciones interpersonales amistosas y cercanas, a la vez que se disfruta trabajando conjuntamente con otros compañeros. Prefieren situaciones de cooperación más que de competencia, buscando siempre la comprensión mutua.

La forma de determinar los niveles de necesidades en una persona es mediante el uso del denominado test de apercepción temática.

Teoría X y teoría Y de McGregor

Son dos formas totalmente opuestas de entender el trabajo que requieren estilos de dirección antagónicos.

El supuesto de la teoría X establece una visión negativa del empleado, que lo señala como poco ambicioso, al que le gusta trabajar poco, flojo, falto de creatividad e incluso trámoso, que evita responsabilidades y necesita que se ejerza sobre él un control estricto para trabajar con eficacia. La teoría X expresa un estilo de dirección duro y autoritario que lleva a los trabajadores a hacer exactamente aquello que la organización pretende que hagan. 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. Los preceptos de la teoría X han sido aplicados durante mucho tiempo en las empresas, dando lugar a un crecimiento limitado y mediocre.

En contraste, la teoría Y ofrece un punto de vista positivo del empleado. Se considera a los trabajadores personas honestas, creativas que pueden dirigirse a sí mismas y capaces de llevar a cabo autocontrol. Presenta un sistema de dirección participativo y democrático, en el que la gerencia se basa tanto en la autoridad legal como en la personal, aflorando la figura de líder. La manera de mejorar la productividad sería incrementando la autoestima del trabajador, permitiéndole colaborar en equipo para satisfacer sus necesidades sociales.

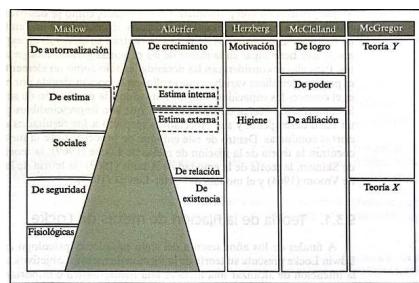
Esta teoría puede relacionarse con el enfoque de Maslow, donde se observa cómo la teoría X supone que las necesidades de nivel inferior dominan a los individuos. Por otro lado, la teoría Y admite que las necesidades de nivel superior serán dominantes. McGregor defendió los supuestos de la teoría Y frente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

Teoría ERG de las necesidades humanas o de Alderfer

Alderfer jerarquiza las necesidades, aunque identifica solamente tres tipos:

- **Necesidad de existencia:** Relacionadas con la supervivencia y el bienestar físico del individuo. Estas se corresponden con las necesidades de orden inferior o básicas formuladas por Maslow.
- **Necesidad de relación:** Necesidad que tiene el individuo de relacionarse con otras personas. Se identifican con las necesidades sociales y con el aspecto externo de las necesidades de estima formuladas por Maslow. Para sentir estima, los que rodean al individuo deben mostrar cierto grado de reconocimiento.
- **Necesidad de crecimiento:** Relacionadas con el desarrollo personal de los individuos. Se corresponden con las necesidades de autorrealización y con el aspecto externo de las necesidades de estima formuladas por Maslow.

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



Limitaciones de las teorías de contenido

Si bien las teorías de contenido sirven para explicar ciertos aspectos de la motivación, no están exentas de críticas, entre las que cabe destacar las siguientes:

- Parten de la premisa de que todos los individuos pueden ser motivados de la misma manera, ya que se mueven por necesidades idénticas.
- Establecen un 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 su tiempo.
- No explican cómo al satisfacer necesidades individuales se satisfacen necesidades de la organización.

TEORÍAS MOTIVACIONALES DE PROCESO

Tratan de contemplar el desarrollo global de la motivación, intentando revelar cómo se generan las necesidades, cómo se desarrollan las expectativas de recompensar y cómo los resultados obtenidos influyen en futuros niveles de motivación. Son puntos de vista que centran su atención en explicar el mecanismo que tiene lugar en la mente de las personas y cómo influye en sus conductas.

Teoría de la fijación de metas de Locke

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

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 disminuyen la motivación y desencadenarán sentimientos de frustración.

Las conclusiones de la teoría de la fijación de metas tendrán sentido siempre que los trabajadores entiendan, acepten y se comprometan con las metas. Es importante que los trabajadores participen en la fijación de los objetivos y se les mantenga informados de su grado de consecución.

Teoría del esfuerzo de 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 o desagradables tiende a no ser repetido, procurando evitarlo. Tiene un proceso de aprendizaje cíclico en el que se tienen en cuenta tres piezas clave: estímulo → respuesta → refuerzo:

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

En términos administrativos, interesa conocer este proceso porque permite a los gerentes introducir la repetición de las conductas positivas, o bien, corregir las conductas indeseadas, mediante:

- *Recompensas o premios*, considerados como un refuerzo agradable para el sujeto. Estas serán más eficaces si se proporcionan inmediatamente después de cada comportamiento deseado.
- *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 enaltezca la realización de un comportamiento indeseado.

Los gerentes deben reflejar claramente qué comportamientos desean estimular y cuáles evitar. Un gerente que desee corregir el comportamiento de un empleado deberá cambiar los refuerzos que obtiene por su conducta.

El castigo elimina el comportamiento indeseado, pero su efecto es sólo temporal e incluso puede producir efectos secundarios desagradables. Por tanto, resulta más apropiado poner énfasis en los refuerzos positivos o ignorar el comportamiento.

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 le sucederá a una persona cuando lleva a cabo alguna acción correcta o incorrecta.

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. Para que el trabajador perciba equidad debe existir proporcionalidad entre el ratio recompensa/esfuerzo suyo y el de la persona de referencia.

Los elementos sobre los que se sustenta esta aportación son:

- Individuo que valorará si la recompensa obtenida en relación al esfuerzo es o no justa.
- Individuo de referencia, que servirá para establecer las comparaciones que determinarán la justicia de la recompensa.
- Entradas, que hacen referencia a las actitudes y aptitudes de los trabajadores.
- Salidas, que hacen referencia a la recompensa asociada al esfuerzo realizado: sueldo, reconocimiento, etc.

Cuando un individuo percibe inequidad, entiende que existe un desequilibrio y que debe restaurarse a equidad. Puede actuar sobre tres elementos:

- Cambiar al individuo de referencia por otro que permita percibir más equidad.
- Modificar las entradas (o contribución) disminuyendo el esfuerzo realizado.
- Modificar las salidas (o resultado) negociando compensaciones que se obtienen como consecuencia del desempeño.

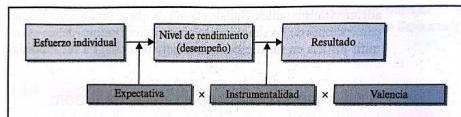
Teoría de las expectativas de Vroom

Describe la motivación como un proceso. La motivación está relacionada, en primera instancia, 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 del resultado. Esta teoría se construye sobre tres conceptos de los que depende la motivación:

- **Expectativa**. Es la probabilidad o creencia subjetiva que tiene el individuo de que un determinado esfuerzo le conducirá a un determinado nivel de desempeño. El valor de la expectativa oscila entre 0 y +1.
 - La expectativa tomará valor positivo cuando el individuo crea que si realiza un determinado esfuerzo conseguirá alcanzar un determinado nivel de desempeño.
 - La expectativa tomará valor cero cuando el individuo crea que le es imposible alcanzar un determinado nivel de desempeño por más esfuerzos que ponga en ello.
- **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 un nivel de desempeño.
 - La valencia será positiva cuando el individuo perciba que la recompensa es deseable en la medida en que se contribuye a satisfacer sus necesidades.
 - La valencia será cero cuando el individuo no perciba ninguna relación entre la recompensa y la satisfacción de sus necesidades.
 - La valencia será negativa cuando el individuo perciba que la recompensa no es deseable en la medida en que le aleja de la satisfacción de sus necesidades.

El administrador para incrementar el valor de la expectativa puede procurar a los trabajadores una formación adecuada para las tareas que realizan o diseñar recompensas que inequívocamente se asocien a los niveles de rendimiento alcanzado.



El modelo de Porter-Lawler

En primer lugar, el modelo se construye sobre la teoría de las expectativas formulada por Victor H. Vroom. En segundo lugar, se incorporan los conceptos de recompensa extrínseca e intrínseca. Finalmente, se incorpora el concepto de equidad de la recompensa formulado por Adams. Su funcionamiento se explica a continuación:

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 viene directamente determinado por el esfuerzo que se realice. Sin embargo, esta relación está moderada por la aptitud que tenga el individuo para realizar la tarea encomendada y por el grado de comprensión que tenga sobre la misma.
3. Como consecuencia del desempeño se obtienen recompensas, tanto intrínsecas como extrínsecas. Las primeras están directamente relacionadas con los sentimientos internos que el logro de las metas produce en las personas y quedan bajo el dominio del individuo. Las segundas 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 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 de desempeño real.

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

Proponen un modelo que permite diseñar tareas que, por sus propias características, sean capaces de motivar a las personas que las desempeñan.

Para estos autores los puestos de trabajo tienen unas características comunes. La adecuada combinación de estas características crea puestos de trabajo que por su propio diseño tienen la cualidad de motivar a quien los desempeña. Estas características son:

- *Variedad de destrezas.* Hacen 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 una tarea puede tomar decisiones sobre cómo hacerla.
- *Retroalimentación.* Es la obtención de resultados sobre el desempeño.

Así, de acuerdo con este razonamiento, el adecuado diseño de los puestos de trabajo permite que el trabajador experimente un conjunto de sentimientos positivos que le conducirán a sentir una alta motivación en el trabajo, que llevará aparejada una satisfacción por el crecimiento personal/profesional experimentado y una alta satisfacción laboral que conducirá a un incremento de su eficacia. Para calcular la puntuación del potencial de motivación de un puesto de trabajo PPM, se utiliza la siguiente fórmula:

$$PPT = \frac{\text{Variedad de destrezas} + \text{Identidad de la tarea} + \text{Importancia de la tarea}}{3} \times \text{Autonomía} \times \text{Retroalimentación}$$

8 Tema 8

TEMA 8: LIDERAZGO

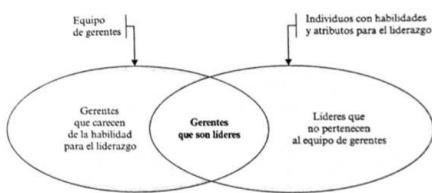
LÍDER Y LIDERAZGO

Concepto de liderazgo

Es el proceso por el cual un individuo (líder) influye en el comportamiento de otros (seguidores) con el propósito de lograr objetivos o metas comunes.

Líderes y administradores

Un administrador eficaz puede serlo en el desempeño de sus funciones de planificación, organización, dirección y control sin que necesariamente se le pueda considerar un líder. En otras palabras, un gerente puede tener las habilidades técnicas y conceptuales que le permitan establecer de la forma más eficaz y eficiente los objetivos y estrategias de su unidad, su estructura organizativa y los sistemas de control que garanticen su funcionamiento, y sin embargo carecer de las capacidades necesarias para conseguir que sus subordinados estén dispuestos a seguirle en la consecución de unas metas comunes. Del mismo modo, en las organizaciones pueden surgir personas que no sean administradores y que ejerzan una tarea de liderazgo en grupos informales.



Liderazgo y poder

La característica esencial del **liderazgo** es la capacidad para influir en la conducta de otros, lo cual se consigue a través del ejercicio del poder. El **poder** es la capacidad de los individuos para afectar el comportamiento de otros individuos de manera que éstos actúen de acuerdo con la voluntad de los primeros.

Es posible distinguir diferentes formas o tipos de poder en función de las fuentes de donde procede la capacidad de influencia y los medios utilizados para ejercerla. La clasificación más aceptada y consensuada es la propuesta por John French y Bertram Raven, que distingue 5 tipos de poder de naturaleza interpersonal en las organizaciones:

- **Poder legítimo.** Se basa en el reconocimiento y aceptación de una serie de reglas o disposiciones que otorgan a un individuo el derecho legítimo a influir en los demás. Está asociado al puesto o cargo que se ocupa dentro de la organización. Además, se asemeja al concepto de autoridad.
- **Poder coercitivo.** Es la capacidad de influir a través de la amenaza o la imposición de castigos o la negociación de recompensas, tanto materiales como simbólicas. La base del poder coercitivo es el miedo a las consecuencias negativas derivadas de la desobediencia. Para poder ejercer el poder coercitivo de forma eficaz, es necesario disponer del control de castigos o sanciones que afecten a alguna necesidad o recurso valioso para la persona a la que se trata de influir.
- **Poder de recompensa.** Proviene de la capacidad para otorgar beneficios a otros o para eliminar elementos que puedan serles perjudiciales. Puede verse como una contraparte del poder coercitivo. Las recompensas pueden ser material, económico, de naturaleza simbólica (amistad) y referirse a aspectos psicosociales.
- **Poder de experto.** Es la capacidad de influencia que puede ejercerse al disponer de habilidades, destrezas o conocimientos especialmente valiosos para otra persona o grupo. Para poder ejercer de forma eficaz este tipo de poder, es preciso crear el suficiente grado de dependencia respecto a la habilidad técnica o el cuerpo de conocimientos que se domina. Este poder es independiente de la jerarquía organizativa y del cargo que se ocupe y, puede ser ejercido por cualquier persona situada en cualquier punto de la organización, incluido el núcleo de operaciones.
- **Poder de referente.** Un individuo tiene poder de referente sobre otro cuando este último desea parecerse o identificarse con el primero. El influido puede adaptar su conducta para agradar o parecerse a la persona objeto de su identificación. Este poder es un tipo de poder asociado a la persona y no al puesto que se ocupa (confianza, admiración, semejanza, etc).

Los seguidores y el líder

Sin los seguidores no puede existir el líder. El papel de los seguidores es crucial tanto en la aparición del líder como en el desempeño del liderazgo. Cuando un gerente utiliza su autoridad se produce una suspensión de juicio por parte de la persona sobre la que se ejerce. Para que exista liderazgo, la influencia del líder debe ser aceptada voluntariamente por los seguidores.

Liderazgo y objetivos compartidos

El liderazgo se manifiesta siempre en el contexto de un grupo orientado hacia unos objetivos compartidos, y el líder es el encargado de conducir o guiar a los miembros del grupo hacia la consecución de los mismos. Los seguidores aceptarán las directrices e indicaciones del líder en la medida en que crean que haciéndolo alcanzarán las metas deseadas.

ENFOQUE DE LOS RASGOS

Asume que los líderes poseen ciertas características estables o rasgos que los diferencian del resto de personas. Dichos rasgos son considerados en su mayoría innatos (el líder nace, no se hace).

La perspectiva de los rasgos no fue capaz de ofrecer una aproximación consistente y universal sobre el liderazgo y los líderes. Las principales debilidades del enfoque de los rasgos son las siguientes:

- A lo largo del tiempo, los diferentes estudios han ido incorporando nuevos rasgos o atributos a los ya existentes, de modo que la relación de los mismos ha llegado a ser tan extensa como poco útil para los fines que se persiguen.
- El enfoque de rasgos tampoco proporciona indicios sobre la importancia relativa de cada uno de los rasgos en la capacidad de liderazgo.
- No tiene en cuenta la situación en que se ejerce el liderazgo. Asume que todos los líderes están definidos por un único conjunto de rasgos.
- No está clara la dirección de la causalidad entre algunos de los rasgos y el liderazgo eficaz.
- Ignora la importancia e influencia de los seguidores en la relación de liderazgo.

Los rasgos más relevantes relacionados con el liderazgo eficaz

1. **Empuje.** Se refiere a un conjunto de características que reflejan un nivel elevado de esfuerzo o dinamismo. Los líderes presentan una alta necesidad de logro, ambición, energía, tenacidad e iniciativa.
2. **Motivación por el liderazgo.** Los líderes tienen un fuerte deseo de dirigir e influir en los demás, es decir, tienen una gran necesidad de poder y de asumir responsabilidades.
3. **Honradez e integridad.** Son cualidades especialmente importantes junto con la credibilidad, sinceridad y correspondencia para los líderes porque contribuyen a inspirar confianza a los demás.
4. **Confianza en sí mismo.** Permite a los líderes superar obstáculos y tomar decisiones en situaciones difíciles e inciertas de modo que transmiten e infunden confianza en sus seguidores sobre su propia capacidad.
5. **Habilidad negativa.** Los líderes deben ser capaces de recopilar, sintetizar e interpretar gran cantidad de información para formular estrategias viables, solucionar problemas y tomar decisiones correctas.
6. **Conocimiento del negocio.** Los líderes eficaces tienen un gran conocimiento sobre la empresa, la industria y los aspectos técnicos del negocio. Esto les permite tomar decisiones bien fundamentadas y conocer sus implicaciones.

Otra perspectiva más reciente del renovado enfoque de los rasgos es el denominado *enfoque del patrón de atributos de liderazgo*. Este defiende la influencia de ciertas características personales y sostiene que dicha influencia se manifiesta a través de patrones de atributos que caracterizan a cada persona y no a través de cada atributo individual.

ENFOQUES BÁSICOS EN LA CONDUCTA DEL LÍDER

Los patrones de conducta del líder pueden ser aprendidos y enseñados, mientras que, el enfoque basado en los rasgos de líder establecía implícitamente que el liderazgo es una cualidad innata.

Los estudios experimentales de Kurt Lewin

Kurt Lewin realizó un estudio con niños de 12 años que se reunían en talleres para realizar trabajos manuales. Estos se agrupaban en distintos equipos con líderes de estilos diferentes (líder autoritario, democrático y liberal).

	Características	Resultados
Líder autocrático	<ul style="list-style-type: none">• Centraliza la autoridad y dicta métodos de trabajo, limitando la participación de los subordinados.• Firme y dogmático (inflexible).• Utiliza el poder para recompensar y castigar.	<ul style="list-style-type: none">• Los niños trabajaban muy duro mientras que el líder los vigilaba. También desarrollaban conductas agresivas que imitaban el carácter autoritario del líder, al mismo tiempo que desarrollaban un comportamiento sumiso.

Líder democrático	<ul style="list-style-type: none"> Involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad y alienta la participación. Se centra en las funciones de apoyo del grupo, se preocupa más por motivar que por controlar. 	<ul style="list-style-type: none"> Se conseguían niveles de motivación y participación extraordinarios. También el trabajo destacaba por su originalidad.
Líder liberal (rienda suelta)	<ul style="list-style-type: none"> Otorga plena libertad al grupo para que complete las tareas en la forma preferida. Utiliza poco su poder. 	<ul style="list-style-type: none"> El rendimiento era muy bajo porque los niños solían realizar el mínimo esfuerzo. Además, la situación en los talleres se convertía en caótica.

Los estudios de Michigan y Ohio

En 1945, varios investigadores de la Universidad Estatal de Ohio realizaron una investigación basada en un cuestionario, con la que pretendían acotar los estilos de liderazgo. Se identificaron dos categorías finales, en las que cada líder puede obtener una puntuación alta o baja. Casi al mismo tiempo, la conducta del líder también fue estudiada por un grupo de investigadores de la Universidad de Michigan.

Los resultados de ambos estudios pueden considerarse equivalentes. Se identificaron dos dimensiones del comportamiento básico del líder que son similares, e incluso se consideran como sinónimas, aunque la denominación que se le otorga en cada estudio es diferente.

- Estructura de inicio (estudios de Ohio) y orientación a la tarea (estudios de Michigan):** El líder define y asigna las tareas a los subordinados, así como fija las metas y objetivos de producción. Supone el nivel en el que el líder se encarga de realizar las funciones básicas de su puesto de trabajo.
- Consideración (estudios de Ohio) y orientación al empleado (estudios de Michigan):** El líder se esfuerza por establecer relaciones afectivas con sus subordinados, favoreciendo la confianza mutua y creando un clima de trabajo cordial. El líder que puntúa alto en esta conducta es aquel que se preocupa por los problemas de los empleados y consigue que éstos le respeten y le aprecien.

En el caso de los estudios de Ohio, los resultados concluyeron que los subordinados de un líder que puntúa alto en consideración (u orientado al empleado) están más satisfechos y motivados; sin embargo, los grupos coordinados por un líder con elevada estructura de inicio (u orientado a la tarea) arrojan mayores niveles de productividad y desempeño. Por otra parte, los resultados de Michigan favorecen al líder orientado al empleado, detectando un mayor nivel de productividad en los grupos donde el líder muestra esta conducta.

La rejilla gerencial de Blake y Mouton

Estos dos psicólogos diseñan un modelo para explicar el comportamiento del líder basándose en las dimensiones identificadas por los estudios de Ohio y Michigan.

- Orientación a la tarea:** Se produce cuando el líder se centra en definir cómo se realiza la tarea e incrementar el nivel de producción.
- Orientación a las personas:** Se produce cuando el líder se centra en conseguir que las personas trabajen en un ambiente ideal, así como satisfacer sus necesidades sociales.

Los autores definen cinco de las ochenta y una casillas disponibles:

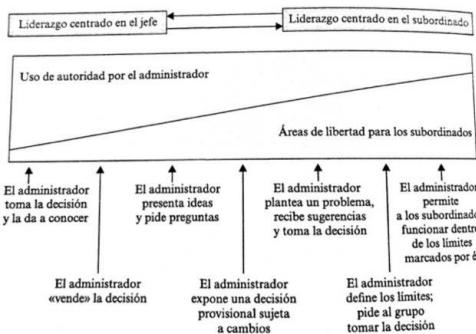
- 1:1 Administración empobrecida.** El líder muestra una orientación muy baja a las personas y a la producción; por tanto, dedica poco esfuerzo para cumplir su papel y es conveniente que abandone su puesto.
- 1:9 Administración de club de campo.** El líder dedica todo su esfuerzo a que las personas trabajen en un ambiente organizacional amigable, pero desatiende la organización del trabajo y las tareas, por lo que el ritmo de trabajo es bajo.
- 9:1 Administración autoritaria (gerente autoritario de tarea).** El líder dedica gran esfuerzo a definir las tareas de trabajo en sus aspectos técnicos y así lograr niveles elevados de producción. En cambio, desatiende las necesidades sociales del grupo de trabajo y no le preocupa el ambiente en el que trabajan los subordinados.
- 5:5 Administración intermedia.** Se consigue un desempeño adecuado de la organización al equilibrar la necesidad de realizar el trabajo y mantener la moral del personal en un nivel satisfactorio.
- 9:9 Administración de equipo o democrática (gerente de equipo).** El líder consigue destacar por su esfuerzo en ambas dimensiones. Su conducta se caracteriza por organizar técnicamente las tareas y además conseguir buen clima de trabajo. La satisfacción de los subordinados es alta, y por eso se produce baja rotación en el equipo de trabajo.

El continuo autocrático-democrático de Tannenbaum y Schmidt

Este se diseña para detallar los distintos estilos de liderazgo en función de los rasgos del líder o administrador, las características del subordinado y las fuerzas situacionales. De esta forma, el nivel de participación de los subordinados debe ser coherente con las variables contingentes analizadas:

- **Rasgos del administrador.** Antecedentes culturales, conocimientos, formación, experiencia, etc.
- **Características de los subordinados.** Valores culturales, experiencia, madurez profesional, etc.
- **Fuerzas situacionales.** Pueden considerarse la naturaleza del trabajo, la cultura organizacional, las presiones de tiempo, etc.

En base a estas tres variables, los autores proponen un continuo de estilos de liderazgo, donde se reflejan los distintos niveles de autoridad que pueden ejercer el líder o el grado de participación que se le puede conceder a los subordinados.



Este modelo debe entenderse como un modelo de suma cero: cuánto más se orienta un líder hacia las tareas (autoritario), menos lo hace hacia las relaciones (democrático). Aunque se considera uno de los últimos modelos conductuales, algunas veces es considerado como modelo contingente debido a la influencia de factores situacionales en la conducta del líder.

LAS TEORÍAS CONTINGENTES DEL LIDERAZGO

El enfoque contingente de Fiedler

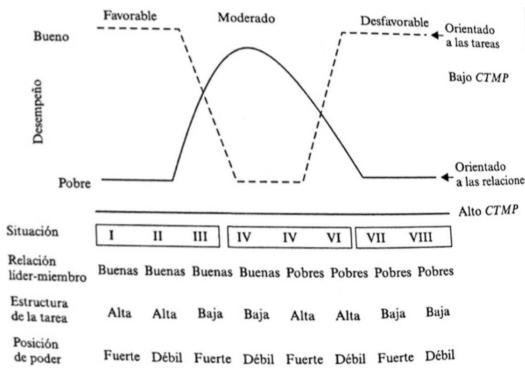
Este enfoque explica que el éxito de un estilo de liderazgo depende del ajuste que se produce entre ese estilo y la situación en la que se debe liderar. Parte de dos premisas que guiarán la forma en que debe entenderse el modelo:

- **Cada individuo (líder) se caracteriza por un estilo de liderazgo que es muy difícil cambiar.** Por ello, el primer paso es determinar qué estilo de liderazgo caracteriza a un líder.
- **La situación debe encajar con el estilo de liderazgo.** Se produce cuando las características de la situación permiten al líder tener el control y ejercer influencia sobre los subordinados. El segundo paso es identificar las características de la situación y determinar qué estilo de liderazgo es el adecuado.
- **El cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP).** Es la herramienta que diseñó para identificar el estilo de liderazgo de cada individuo. Consiste en 16 valoraciones sobre el compañero con quien menos le agrada trabajar al entrevistado. El resultado permite encasillar al individuo en un estilo de liderazgo concreto.

Características de la situación. Fiedler identificó tres factores situacionales que influirán en la eficacia del líder.

- **Relación líder-miembro:** Medida en la que los seguidores aprueban y confían en un líder y están dispuestos a seguirlo. Es el único factor que el líder controla directamente.
- **Estructura de la tarea.** Grado en el que las tareas se encuentran definidas y los estándares para el control están claros. Cuando la tarea está estructurada, el líder gozará de mayor poder, dado que sólo deberá recurrir a los manuales para aclarar alguna controversia.
- **Poder del puesto (del líder).** Grado en el que el líder puede premiar o sancionar a los subordinados, siendo capaz de influir más fácilmente en la conducta de sus subordinados.

El ajuste entre el estilo del líder y la situación. Fiedler plantea un modelo teórico para identificar el estilo de liderazgo más eficaz para cada situación.



- En situaciones favorables para el líder (I, II, III), el estilo de liderazgo que funciona es el orientado a las tareas (autoritario). Esto se debe a que la situación concede mayor control e influencia al líder y, por tanto, éste puede dar órdenes con la seguridad de que serán seguidas por los subordinados.
- También situaciones desfavorables para el líder (VII, VIII), el mejor estilo de liderazgo es el orientado a las tareas (autoritario). La situación no es favorable para el líder, y por ello, el único recurso que dispone es la autoridad.
- Sólo en situaciones moderadas, el estilo orientado a las relaciones (democrático) es el adecuado.

Teniendo en cuenta las premisas que establecía el modelo, cuando el ajuste no se produce: cambiar al líder o la situación, modificando algunos factores situaciones, aunque el modelo apuesta claramente por la primera.

Teoría situacional de Hersey y Blanchard

Estos autores establecieron una teoría contingente que considera la madurez de los subordinados como única variable situacional. Todo el protagonismo que esta teoría atribuye a los subordinados se debe a que el éxito o fracaso de un líder siempre dependerá de la aprobación de sus seguidores. Por tanto, los rasgos que definen a estos seguidores deben ser tenidos en cuenta para determinar el estilo de liderazgo adecuado.

Los autores consideran cuatro posibles combinaciones, en función del grado en el que el líder recurre a cada conducta.



- CELDA 1. Comunicar o decir.** La madurez de los subordinados es muy baja, no tienen capacidad para realizar las tareas independientemente y tampoco están motivados para enfrentarse a retos. El líder tiene que definir <<cómo>> y <<cuándo>> harán las tareas. Por ello, el estilo se caracteriza por una conducta directiva alta y una conducta de apoyo reducida.
- CELDA 2. Vender o convencer.** Los subordinados son algo más maduros, y, si bien su capacidad para las tareas no es elevada, están motivados para aprender y mejorar. El líder también define e impone la carga de trabajo pero intenta estimular a los subordinados convenciendo y explicando la validez de los objetivos y la asignación de las tareas. Por ello, debe recurrir a la conducta directiva combinada con elevados niveles de conducta de apoyo.
- CELDA 3. Participar.** Los seguidores gozan de capacidad para resolver las tareas, pero carecen de motivación para asumir nuevos retos. El estilo del líder se caracteriza por bajos niveles de conducta directiva y elevados niveles de conducta de apoyo.
- CELDA 4. Delegar.** Representa la mejor situación para el líder. Los subordinados están capacitados y además están motivados para asumir nuevos retos. Por tanto, el estilo de liderazgo ideal no exige elevados niveles de conducta de apoyo y conducta directiva.

Esta teoría recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible. Hay que evaluar constantemente la motivación, capacidad y experiencia de los subordinados, a fin de determinar qué combinación de estilos será la más indicada. Por consiguiente, el administrador que desarrolle a sus subordinados, aumente su confianza y les ayude a aprender su trabajo cambiará constantemente de estilo.

El modelo de Hersey y Blanchard destaca por ser intuitivo y por considerar un factor relevante que hasta ahora había sido ignorado.

Teoría de la ruta-meta de House

El buen líder es considerado por sus subordinados como una fuente de recompensas. Por eso, un líder es eficaz cuando sus seguidores tienen la creencia de que:

- Será claro al fijar las metas.
 - Guiará y suministrará apoyo para eliminar los obstáculos que aparecen en el camino o ruta hacia las metas.
- Según esta teoría, los subordinados esperan que el líder eficaz aumente la probabilidad de que las metas y recompensas sean alcanzadas por los subordinados. También combina este planteamiento con dos factores situacionales que son: características personales del subordinado y características del entorno de trabajo.

El estilo de liderazgo no es fijo e innato al líder, sino que puede ajustarse a los factores situacionales que se consideran en la teoría.

Los estilos de liderazgo propuestos son:

- **Liderazgo directivo (orientado a las tareas).** El líder detalla el programa de trabajo y la guía necesaria para realizar las tareas que permitan el logro de metas claras. Es adecuado cuando las tareas están poco estructuradas y los seguidores tienen poca capacidad para realizar el trabajo. Este tipo de liderazgo ayuda a superar la ambigüedad inherente al trabajo y a solucionar las debilidades de los subordinados.
- **Liderazgo de apoyo (orientado hacia las personas).** El líder se interesa por las necesidades de sus empleados y contribuye a crear relaciones cordiales entre los seguidores. Es adecuado cuando las tareas están estructuradas y además los seguidores tienen capacidad para resolverlas. La conducta del líder se basa en establecer sistemas de incentivos, recompensas, promociones, etc.
- **Liderazgo participativo.** El líder permite que los subordinados añadan sugerencias sobre cómo realizar el trabajo.
- **Liderazgo orientado al logro.** El líder fija metas difíciles y no da demasiadas directrices sobre cómo realizar las tareas, esperando que sus seguidores consigan un alto rendimiento. Este estilo encaja cuando los subordinados tienen elevada capacidad y están motivados.

El modelo de participación del líder de Vroom y Yetton

Puede ser considerado un modelo contingente, puesto que identifica un conjunto de variables del contexto que influyen en un resultado final.

El objetivo de este modelo es ayudar a identificar qué nivel de participación de los subordinados es adecuado en cada situación para dar con un estilo de liderazgo recomendado.

Estilos de liderazgo	Descripción
AI (autoritario I)	Los administradores solucionan el problema o toman las decisiones por sí mismos, usando la información disponible en el momento.
AII (autoritario II)	Los administradores obtienen la información necesaria y deciden por sí mismos sobre la solución al problema. El papel de los subordinados es el de proporcionar la información necesaria en lugar de generar o evaluar soluciones alternativas.
CI (consultivo I)	Los administradores comparten los problemas con los subordinados relevantes en forma individual, tomando luego las decisiones.
CII (consultivo II)	Los administradores comparten el problema con los subordinados como un grupo y luego toman la decisión.
GII (participativo)	Los administradores comparten el problema con los subordinados. Juntos generan y evalúan las alternativas e intentan llegar a un acuerdo. Los administradores no tratan de influir para que se adopte la postura que ellos prefieren e implantan lo que prefiere el grupo.

Los autores combinaron ocho preguntas que aluden a diferentes variables situacionales consideradas en el modelo, en un árbol de decisión que establece el estilo de liderazgo, en función de las respuestas obtenidas.

De los resultados del modelo se obtiene que, cuando las decisiones se deben realizar con rapidez o se debe ahorrar tiempo, los administradores prefieren los estilos de decisión autoritarios. En cambio, si los administradores desean desarrollar el conocimiento y las capacidades de los subordinados para la toma de decisiones, deben escoger los estilos más participativos. De igual modo. Se considera que la efectividad total del liderazgo es función de la efectividad de las decisiones, menos el coste de tomar la decisión más el valor aportado por el desarrollo de las habilidades de la gente por medio del compromiso de la toma de decisiones.

NUEVOS ENFOQUES SOBRE EL LIDERAZGO

Liderazgo transaccional, transformacional y carismático

El *liderazgo transaccional* alude al trabajo de un líder cuyo interés no va más allá del cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales. Su tarea consiste en guiar el comportamiento de los subordinados para que concluyan las tareas con éxito.

El *liderazgo transformacional* define un estilo de liderazgo más ambicioso. El líder transformacional no se conforma con lograr las metas, además pretende cambiar el esquema mental o visión de sus subordinados. Consigue inspirar nuevos valores en el grupo y es el estilo de liderazgo eficaz cuando se espera que los seguidores sean innovadores, creativos y arriesgados. Se ha comprobado que se consigue un desempeño extraordinario en grupos dirigidos por líderes que reúnen sus características. La rotación en los grupos liderados por un líder transformacional es menor y los niveles de productividad y satisfacción son superiores.

El *líder carismático* alude al líder con destacables habilidades comunicativas para establecer lazos emocionales con sus seguidores. Este despierta la confianza de sus seguidores y es capaz de convencer más fácilmente sobre su visión. Además, estudios empíricos han detectado que la personalidad de este tipo de líderes incrementa la motivación de los seguidores en aquellas tareas que requieren una implicación ideológica.

Sustitutos del liderazgo

En algunas situaciones o contextos, el liderazgo deja de ser eficaz e incluso se convierte en innecesario. Es el caso de variables situacionales como una alta madurez de los subordinados, que les permite trabajar con autonomía y autocontrol, respondiendo a motivaciones intrínsecas diferentes del estímulo del líder. También cuando las tareas están muy estructuradas, y no contienen ambigüedad.

9 Tema 9

TEMA 9: GRUPOS DE TRABAJO

GRUPOS Y GRUPOS DE TRABAJO

Un **grupo** puede definirse como un conjunto de dos o más personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente y se sienten miembros del mismo. Se puede decir que existe un grupo, si sus miembros:

- Se sienten motivados a estar juntos.
- Perciben al grupo como un conjunto unificado de personas interrelacionadas.
- Contribuyen en diversos grados a los procesos grupales.
- Establecen acuerdos y tienen desacuerdos a través de diversas formas de interacción.

Por el contrario, los **grupos de trabajo** son definidos como unidades colectivas orientadas a la tarea, compuestas 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, sirve para diferenciarlo del grupo social.
- Están orientados a la tarea.
- Están compuestos por personas que se organizan entre sí mediante diferentes mecanismos estructurales: normas de grupo, sistema de estatus, roles desempeñados por los miembros y la cohesión.
- Son sistemas sociales abiertos, ya que existe una interacción bidireccional con su entorno más próximo.
- Alcanzan sus objetivos grupales con algún grado de eficacia, afectando al desempeño de la organización.

El elemento diferenciador entre ambos conceptos se encuentra en la orientación a la tarea de este último, característica que provoca que los grupos de trabajo sean objeto de estudio.

La dinámica grupal comprende el conjunto de interacciones y fuerzas dadas entre los miembros del grupo en situaciones sociales.

La literatura reconoce a Kurt Lewin como el precursor de la dinámica grupal. Sin embargo, este concepto ha presentado diferentes connotaciones.

- Desde un punto de vista normativo, la dinámica grupal describe cómo se debe organizar y dirigir un grupo.
- En relación a la dinámica grupal como conjunto de técnicas se suele hacer referencia a procedimientos como la representación de papeles, tormenta de ideas, etc.
- La dinámica grupal es vista desde la naturaleza interna de los grupos.

TIPOLOGÍA DE LOS GRUPOS

Nivel de formalidad

Interrelación existente entre el grupo y la estructura organizativa. Se distingue entre grupos formales e informales.

● Grupos formales

Son unidades de la estructura organizativa y son diseñados y establecidos por la propia organización para así alcanzar los objetivos de la misma.

Estos obedecen a una combinación planificada de personas para la realización de las tareas previamente fijadas. Estos grupos de trabajo 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:

- Los *grupos de mando* (grupos verticales o funcionales) son grupos formales que se presentan en la jerarquía de un organigrama y normalmente son los encargados de desarrollar las actividades rutinarias de la empresa. Están formados por un administrador y sus subordinados.
- Los *grupos de tareas* (grupos interfuncionales) 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.

● Grupos informales

Son el resultado de diferentes relaciones espontáneas entre distintos miembros de ésta. Al no estar diseñados por la organización, no persiguen el desarrollo de los objetivos organizacionales, sino que más bien surgen con la finalidad de satisfacer las necesidades individuales de sus miembros. Su carácter espontáneo da lugar a que presenten una estructura jerárquica de poder lateral, y que se rijan por las normas que establece el propio grupo.

Tipos de grupos informales:

- 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.
- Los *grupos de amistad* son grupos informales que existen en las organizaciones debido a la afinidad personal que tienen sus integrantes. Suelen extender sus relaciones a actividades fuera del centro del trabajo. Los miembros suelen cambiar a medida que surgen nuevas amistades o se deterioran las existentes.

Es importante que los directivos consideren simultáneamente los efectos que los grupos formales e informales tienen sobre la productividad de la organización. El estudio de los grupos formales resulta relativamente sencillo. No obstante, en los grupos informales es vital que el directivo sea capaz de determinar la existencia de estos y de comprender su evolución e influencia que ejerce sobre la organización. La aplicación de herramientas como la sociometría ayudará a los directivos a identificar qué grupos informales existen en la organización y quiénes son sus miembros, obteniéndose un mapa de grupos formales e informales y sus interrelaciones.

Dimensión temporal

Hace referencia al horizonte de tiempo durante el cual el grupo permanecerá en funcionamiento, estableciéndose dos grandes categorías de grupos.

- **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.

Presentan una estructura estable y duradera dentro de la estructura organizativa de la empresa, permitiendo configurar relaciones estables con otras áreas funcionales.

- **Grupos temporales**

Se crean para la realización de actividades específicas. Su carácter temporal implica que una vez realizada la tarea para la que fueron creados, estos desaparecen. Se han convertido en un instrumento muy útil para resolver problemas o situaciones transitorias que exigen una solución eficaz. Entre estos grupos se encuentran los comités temporales o grupos ad hoc, los grupos para el estudio de proyecto y los grupos de negociación.

Estos dotan a la organización de flexibilidad para afrontar los diferentes retos que se plantean.

Grado de autonomía del grupo

Hackman distingue tres tipos de grupo:

- **Grupos dirigidos desde el exterior.** Son aquellos que sólo tienen la responsabilidad de ejecutar la tarea que se les ha asignado. 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 en sí que de la dirección externa del mismo.
- **Grupos autodirigidos.** Son aquellos que son responsables de guiar y dirigir los procesos de ejecución, así como de ejecutar las tareas. La dirección externa es responsable de diseñar el contexto organizacional, mientras que el grupo en sí es el responsable de la ejecución del trabajo. El desempeño del grupo depende de la dirección y del grupo como tal. Características:
 - Carecen de un líder establecido que ejerza el poder, por lo que las decisiones son tomadas de forma conjunta según las necesidades.
 - Están basados en la filosofía del *empowerment*, que faculta 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.
 - El capital humano recibe entrenamiento cruzado, lo que le hace más flexible, pues los trabajadores pueden rotar en distintos puestos.
 - Finalmente, esta forma organizativa y de trabajo permite que los miembros se sientan <>dueños del negocio>>.
 - Ventajas: mejoran la calidad, la productividad y el servicio al cliente, dotan a la organización de mayor flexibilidad, y aumentan el compromiso del empleado con la organización.

Otros tipos de grupos: los grupos virtuales

Los grupos virtuales son aquellos que están formados por personas que se encuentran geográficamente u organizacionalmente dispersas y que usan las tecnologías de la información y la comunicación para colaborar en el desarrollo de proyectos y así alcanzar objetivos comunes.

La ventaja fundamental es que permiten a los directivos olvidarse de las distancias geográficas y formar grupos cuyos miembros poseen conocimientos, habilidades y experiencia para tratar un problema u oportunidad concreta.

Estos grupos presentan las siguientes características:

- Son flexibles y dinámicos.
- Pueden ser tanto temporales como permanentes.
- Presentan un liderazgo compartido.
- Los miembros de estos grupos pueden cambiar con rapidez según la tarea que se vaya a desempeñar.
- Su éxito se ve afectado por los miembros que los componen, la utilización eficaz de las tecnologías y la existencia de una cultura de compartir información.

Finalmente, tendrán éxito aquellos grupos que consigan que sus miembros se sientan motivados, reconocidos y como parte de un grupo, si esto no se tiene en cuenta desde un principio, puede suponer el principal problema en la dirección de un grupo virtual.

El éxito en la gestión de los grupos virtuales proviene de la tecnología, de la aplicación de unas reglas y modos de funcionamiento diferentes a los utilizados en los grupos tradicionales.

Para los líderes, los grupos virtuales suponen todo un reto a la hora de crear un espíritu de grupo.

ELEMENTOS DE LOS GRUPOS

Tamaño del grupo

● Grupos pequeños

Las ventajas son: la interacción y coordinación entre los miembros es más fácil, los individuos suelen estar más motivados y comprometidos, el compartir recursos y conocimiento es más fácil y la contribución individual a los objetivos del grupo puede ser identificada fácilmente.

● Grupos grandes

Las ventajas que ofrecen estos es la de contar con más recursos, es decir, más conocimientos y habilidades para compartir, mientras que su principal desventaja radica en la mayor dificultad de interacción entre sus miembros.

A medida que aumenta el tamaño de los grupos, la dificultad para coordinarlos es mayor. Asimismo, se produce una disminución del esfuerzo individual cuando trabajan juntos. Por tanto, se puede decir que a medida que se incrementa el tamaño del grupo, la eficacia del mismo se ve afectada negativamente.

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; no obstante, la diferencia se encuentra en el proceso de elección del líder y en las fuentes de poder que poseen.

- En los **grupos informales**, el líder surge de manera informal de entre los miembros del grupo. Los líderes basan su capacidad de influencia en un cierto poder de referente o en sus habilidades.
- En los **grupos formales**, el líder puede ser el propio administrador, designado por éste o por los miembros del grupo. Los líderes disponen del poder legítimo que emana del puesto que ocupan.

El líder, ya sea formal o informal, designado por la gerencia o por los miembros del grupo, tiene como característica fundamental la de ser una persona que ejerce cierta influencia sobre los miembros del grupo. Por tanto, las habilidades de liderazgo serán uno de los factores determinantes del éxito de un grupo.

Entre las funciones que desarrollan los líderes, se encuentran:

- La estructuración y establecimiento de objetivos.
- La organización de los recursos necesarios para el trabajo.
- La eliminación de los obstáculos organizacionales que impiden el desarrollo del trabajo.
- La ayuda a los miembros del grupo para fortalecer sus contribuciones personales al grupo, para trabajar en equipo y para facilitar el buen uso de los recursos colectivos.

Normas del grupo

Todos los grupos necesitan controlar la conducta de sus miembros para que el grupo tenga resultados de excelencia y cumpla con sus objetivos. Este control sobre el comportamiento de los individuos se ejerce a través de las normas del grupo, las cuales son estándares de conducta compartidos y seguidos por sus miembros.

El desarrollo de las normas por parte del administrador o el líder del grupo a de tener en cuenta:

- Las normas han de formularse sólo en relación a cosas que tienen significado para el grupo.
- Las normas han de ser aceptadas por todos los miembros.
- Debe alentarse a los miembros a desarrollar normas que contribuyan a los buenos resultados y al logro de los objetivos comunes.

Por tanto, el desempeño del grupo mejora cuando las normas están directamente relacionadas con el esfuerzo, la eficiencia, el control de calidad de los procesos y los resultados del trabajo.

Hay que tener en cuenta el carácter dinámico de las normas, ya que evolucionan a lo largo del tiempo. El incumplimiento o desviación de una norma podría dar lugar a:

- Que se presione al incumplidor para que modifique su conducta y la ajuste a la norma incumplida.
- Que se expulse al individuo por incumplidor.
- Que se modifique la norma para hacerla congruente con la conducta de los individuos. Esto da lugar a que el grupo realice un análisis exhaustivo de las normas establecidas procediendo a su modificación y evitando que las normas queden obsoletas y sean disfuncionales.

Roles de los miembros del grupo

La investigación sugiere que existe una correlación positiva entre habilidades y destrezas de los miembros de un grupo y su desempeño. No obstante, ciertas combinaciones pueden que sean mejores que otras, y ello depende del tipo de tarea a desarrollar.

Los líderes deben contribuir al mantenimiento del bienestar social de sus miembros y al logro de las tareas del grupo. Los requerimientos para el desempeño de las tareas y para la satisfacción social se satisfacen mediante el surgimiento de dos roles:

- **Especialista de tareas.** Invierten tiempo y energía en ayudar al grupo a alcanzar su objetivo.
- **Rol socioemocional.** Apoyan las necesidades emocionales de los miembros del grupo y ayudan a reforzar la entidad social.
- **Rol no participativo o disfuncional.** Personas que contribuyen poco. Este rol debe evitarse porque tiene el efecto de destruir el grupo o reducir su eficiencia.

Es posible que se produzcan 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. Así pues, los grupos donde dominan los roles principalmente emocionales pueden ser muy satisfactorios, pero también ser improductivos.
- 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 por especialistas en tareas. Este grupo será eficaz durante un período corto de tiempo, pero no será satisfactorio para los miembros en el largo plazo, pues transmiten poco interés emocional entre ellos. Por tanto, este grupo puede ser severo e insatisfactorio.

Por otra parte, hay que hacer notar que algunos miembros del grupo pueden desempeñar un rol dual. Las personas que tienen roles duales contribuyen a una tarea y a la vez satisfacen las necesidades emocionales del grupo. La dualidad puede hacer que se conviertan en líderes de los grupos.

Cohesión del grupo

Se entiende por cohesión el grado en cual los miembros de un grupo se sienten vinculados o son leales al mismo. Así, los miembros de los grupos altamente cohesionados suelen comprometerse con las actividades, asisten a las reuniones y se congratulan cuando tienen éxito. Por el contrario, los miembros de un grupo menos cohesionado suelen estar menos interesados en el bienestar común. Por tanto, altos niveles de cohesión suelen ser considerados como una característica grupal muy atractiva. En general se observa que a medida que aumenta la cohesión de un grupo de trabajo, también aumenta el nivel de conformidad con sus normas, dándose el caso de que sean inconsistentes con las de la organización.

Las consecuencias de la existencia de grupos cohesionados son:

- **El nivel de participación en un grupo.** Unos niveles adecuados de cohesión dan lugar a que los miembros del grupo incrementen su nivel de participación en el desarrollo de las tareas.
- **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. Al igual que bajos niveles de cohesión disminuyen los niveles de conformidad con las normas.
- **El de los objetivos del grupo.** A medida que aumenta la cohesión, aumenta el logro de los objetivos, pues la productividad de los miembros tiende a ser más uniforme. Los grupos cohesionados presentan menores diferencias entre la productividad de sus miembros debido a la presión ejercida por el grupo en favor de la uniformidad de aquella entre sus integrantes.
- **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, el mantenimiento de una membresía, la lealtad y la participación de los miembros en las decisiones que afectan a las actividades del grupo.
- **La cohesión del grupo afecta a su funcionamiento.** Esta podría incrementar la conformidad de la mayoría, lo que puede ser perjudicial para determinadas tareas intelectivas y cognitivas.

Factores que inducen a la cohesión:

- **Tamaño del grupo.** Los grupos pequeños favorecen la cohesión ya que pueden comunicarse e interactuar mejor, fomentándose la motivación y el compromiso.
- **La diversidad.** La formación de grupos compuestos por personas similares u homogéneas suele ser más fácil que la formación de éstos con personas diferentes o heterogéneas. Así pues, los administradores tienen el reto de intentar mantener una diversidad adecuada a los objetivos grupales y organizacionales y a la vez alcanzar determinados niveles de cohesión.
- **La identidad del grupo y la sana competencia.** La creación de grupos con identidad propia, y el fomento de una competencia sana entre ellos, 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.** A mayor éxito del grupo y reconocimiento del mismo, mayor atracción o interés de los miembros por el grupo y, consiguientemente, más cohesión.
- **El grado de interacción de los miembros.** Cuanto más interacción exista y más tiempo pasen juntos, mayor será la 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.** Esto significa que los miembros tienen actitudes y valores similares y que disfrutan del hecho de estar juntos. Esta situación dará lugar a altos niveles de cohesión dentro del grupo.

Estatus

El sistema de estatus en un grupo hace referencia al patrón general de influencia social que existe entre sus miembros. El estatus asignado a una posición en particular es generalmente una consecuencia de ciertas características (antigüedad en el puesto, edad, capacidad...) que diferencia a una posición de otra. Aquellas personas con mayor estatus son las que tienen mayor posibilidad de influencia sobre los demás.

Tareas del grupo

Los grupos de trabajo se configuran con el fin de llevar a cabo una serie de tareas que no serían 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. El grado de interdependencia de la tarea afecta al desempeño del grupo.

Composición

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

- **Grupos heterogéneos:** compuestos por individuos con pocas o ninguna característica similar, por lo que tiene una menor cohesión, pero un mayor desempeño al tener una amplia variedad de habilidades. Mayor dificultad para dirigir y manejar el grupo de forma eficaz.
- **Grupos homogéneos:** los individuos comparten muchas características. Tienen una mayor cohesión, pero con menor desempeño. Sin embargo, es muy fácil dirigir y manejar el grupo de forma eficaz.

FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LOS GRUPOS

La creación de un grupo hace referencia a la decisión que toma la organización (los directivos) sobre el tipo de agrupación, es decir, si se forman grupos por similitudes funcionales o similitudes del flujo de trabajo.

El desarrollo de los grupos hace referencia al modo en el cual sus miembros desarrollan un sentido de identidad y de propósito. A medida que los grupos evolucionan, sus integrantes modifican las tareas del grupo formalmente prescritas, aclaran los roles personales y negocian sus normas. La investigación muestra que el desarrollo de cada grupo es único y propio de ese grupo.

Se pueden identificar 5 etapas en la formación y desarrollo de los grupos:

- **Formación.** Se caracteriza por ser aquella en la que se producen los contactos iniciales entre los miembros del grupo. Durante esta etapa se establecen algunas normas caracterizadas por ser flexibles pero específicas. Lo que define esta etapa es la incertidumbre y la confusión existente.
- **Conflictivo.** Superada la etapa anterior, los miembros del grupo comienzan a discutir, debatir y experimentar entre sí. Es una etapa de conflicto donde se intenta avanzar hacia los diferentes roles de liderazgo. En este punto es donde se comienza a configurar la jerarquía del propio grupo.
- **Normativa.** En esta fase, el grupo pasa a ser más eficaz, pues, por un lado, comienza a estar más cohesionado, lo que implica que los miembros se sientan parte de él, y por otro lado, los miembros pasan a tener un consenso sobre los objetivos del grupo y cómo deben actuar para alcanzarlos. La característica de esta fase es la colaboración y cooperación.
- **Desempeño.** Esta etapa coincide con la madurez plena del grupo, lo que significa que sus normas, estructura y jerarquía se encuentran perfectamente definidas. Así, la plena consolidación del grupo le permite orientarse plenamente hacia la consecución de los objetivos, facilitando así que alcance sus máximos niveles de eficacia.
- **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.

CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS EFICACES

- **Rendimiento.** El grupo debe alcanzar los niveles de rendimiento fijados por la organización. El grado en el que las tareas se han desarrollado constituirá una medida del éxito del grupo. Criterios para evaluar la eficacia del desarrollo de la tarea.
 - La precisión de la tarea.
 - La velocidad de la misma.
 - La creatividad de la tarea.
 - El coste.
- **Satisfacción de los miembros.** En la medida en que los integrantes del grupo se encuentran satisfechos, desearán permanecer en él, dándole así continuidad y estabilidad. La eficacia del grupo vendrá determinada por el grado en el cual los miembros se encuentren satisfechos a c/p y crecimiento y desarrollo personal a l/p.
- **Capacidad de cooperación continuada.** Los miembros que no cooperan fracasarán en la ejecución de sus fines, viéndose así comprometida su viabilidad.

En definitiva, un grupo será eficaz en la medida en que sus miembros cooperen estrechamente para desarrollar las tareas encomendadas y encuentren, en su pertenencia al grupo, satisfacciones, crecimiento y desarrollo personal.

Factores que afectan a la eficacia:

- El contexto de su creación.
- La naturaleza de sus miembros.
- La naturaleza de las tareas.

La existencia de un clima favorable para el trabajo en grupo depende de:

- Confianza mutua entre los miembros del grupo.
- Existencia de empatía.
- Ser capaz de ofrecer juicios y opiniones moderadas.
- Valentía y confianza por parte de los miembros al exponer las opiniones.
- Facilitar ayuda a los miembros.

VENTAJAS DE LOS GRUPOS

- **Mejorar el desempeño.** El trabajo en grupo permite obtener una mayor producción y mejor calidad (sinergia: el todo es mayor que la suma de las partes).
- **Mejorar la capacidad de respuesta a los clientes.** La formación de grupos de trabajo dentro de la empresa permite la conjunción de diferentes habilidades y conocimientos que se encuentran en diferentes lugares de la organización, y que son necesarios para conformar la capacidad de respuesta a los clientes.
- **Mejorar la innovación.** Requiere de la combinación de diferentes habilidades y conocimientos que se encuentran dispersos por la organización. La formación de grupos favorece la conjunción de dichos conocimientos, con el consiguiente desarrollo de procesos de innovación más eficaces y eficientes.
- **Mejorar la motivación y satisfacción de los empleados.** Los grupos de trabajo contribuyen a satisfacer la necesidad de la interacción social, favoreciendo de esta forma a la mejora de la motivación de sus integrantes.

Puntos débiles:

- El trabajo en grupo consume más tiempo que el trabajo individual.
- La pertenencia a un grupo lleva a las personas a mostrar un cierto conformismo con la situación y a no realizar juicios críticos por miedo a ser excluidos del mismo.
- Es posible encontrar a personas o subgrupos dentro del grupo que intenten controlar y manipular al resto desvirtuando así los objetivos.
- Algunos miembros podrían presentar un menoscabo o rechazo hacia otros, dando así lugar a la aparición de sentimientos de inseguridad y pérdida de autoestima de dichos individuos.
- En los grupos grandes puede observarse la aparición del fenómeno denominado pereza social, que provoca una disminución del esfuerzo individual y consiguientemente una disminución de la productividad del grupo.

EQUIPO DE TRABAJO

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

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

Una vez aclarada las similitudes, hay que indicar que existen diferencias entre ambos conceptos.

Diferencias entre grupos y equipos		
Elemento	Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
Liderazgo	Se designa un líder fuerte	Se comparten roles de liderazgo
Reuniones	Maneja reuniones eficientes	Las reuniones fomentan una discusión y la resolución de problemas
Toma de decisiones	Discute, decide y delega el trabajo	Discute, decide y comparte el trabajo.
Objetivos	Propósito idéntico para el grupo y a organización	Visión o propósito específico del equipo
Resultado	Producto del trabajo individual	Producto del trabajo colectivo
Eficacia	Se mide de manera indirecta por medio de la influencia sobre el negocio	Se mide directamente mediante la evaluación de un trabajo colectivo
Desempeño	Lo evalúa el líder	Lo evalúan los miembros y líderes
Éxito	Se define en función de las aspiraciones del líder	Se define en función de las aspiraciones de los miembros
Sinergia	Neutral	Positiva
Miembros	Responden ante un gerente	Responden ante los miembros del equipo
Responsabilidad	Individual	Individual y mutua
Cultura	Se basa en el cambio y el conflicto	Se basa en la colaboración y el compromiso total con los objetivos comunes
Habilidades	Los niveles de habilidad suelen ser aleatorios	Los niveles de habilidad suelen ser complementarios

10 Tema 10

TEMA 10: CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN

LA NATURALEZA DEL CONFLICTO

Concepto de conflicto

Un conflicto es un proceso que se manifiesta por una confrontación, explícita o tácita, entre dos o más agentes que surge cuando uno de ellos percibe que la otra parte se opone a sus intereses o trata de perjudicarlos.

En la definición destacan los siguientes aspectos:

- El conflicto es un proceso y, por tanto, tiene un origen, una dinámica de desarrollo y una posible resolución.
- La visibilidad del enfrentamiento implica un conflicto abierto en el que las partes muestran conductas o actitudes de oposición claramente beligerantes. Por otro lado, el conflicto puede estar latente, oculto bajo actitudes de bloqueo muy sutiles y a la espera de aflorar de forma visible en un determinado momento.
- El conflicto es un proceso social protagonizado por personas o grupos.
- El conflicto sólo existe si las partes implicadas perciben que una situación determinada es conflictiva.
- El conflicto supone una lucha u oposición de una parte contra otra por alcanzar o mantener sus intereses.

Conflictos, poder y política

Ante un acto de poder caben dos tipos de respuestas: la subordinación o la obediencia y la otra opción es la resistencia (conflicto). El conflicto es una consecuencia o resultado del poder.

Por otra parte, la dinámica del proceso del conflicto conlleva una confrontación que las partes implicadas procuran resolver en base a sus expectativas. Esto implica que intentarán influir en el comportamiento y las acciones de la otra parte, es decir, que utilizarán el poder. Así pues, el conflicto también puede considerarse como una manifestación del poder.

El último concepto relacionado con el conflicto es el de la política. 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 acuerdos sobre las opciones disponibles.

TIPOS Y NIVELES DEL CONFLICTO

- **Conflictos sobre los recursos.** Las desavenencias pueden referirse a la asignación de los recursos materiales. Éste sería el caso del enfrentamiento entre las distintas unidades de un departamento de investigación y desarrollo por conseguir un equipamiento más moderno o la clásica reivindicación salarial de los trabajadores, entre otros. El enfrentamiento también puede orientarse hacia la obtención de recursos inmateriales, como el acceso a canales de información más rápidos, veraces y exclusivos.
- **Conflictos sobre metas, procesos o tareas.** Discrepancias sobre los objetivos, estrategias, políticas y procedimientos a seguir. Se puede entrar en conflicto a causa de la política de promoción interna, de la orientación estratégica o del procedimiento de vender.
- **Conflictos de relaciones interpersonales.** Se trata de enfrentamientos marcados por diferencias de personalidad, tanto en el ámbito de los sentimientos y emociones como en el de las ideas, valores u opiniones. En este tipo de conflicto se intensifican las respuestas emocionales de los individuos.

Normalmente, todos los conflictos en las organizaciones participan en mayor o menor grado de las tres categorías debido al carácter dinámico del proceso.

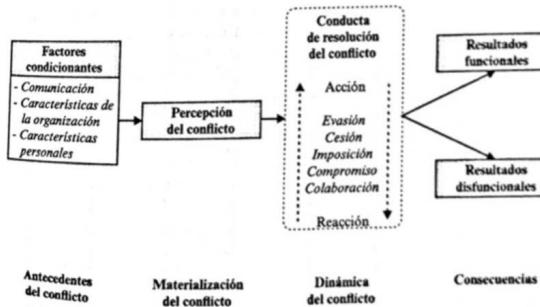
El conflicto implica el enfrentamiento de dos o más agentes que pueden ser personas, grupos u organizaciones. En función de esto se identifican distintos niveles de conflicto:

1. **Conflictos intrapersonales.** 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. Las personas de gran autonomía y flexibilidad en el desempeño de su trabajo son más propensas a sufrir este tipo de conflicto.
2. **Conflictos interpersonales.** Se produce cuando dos o más personas perciben que sus actitudes, conductas o metas son antagónicas y se enfrentan en representación de sus propios intereses y no de los intereses de un grupo.
3. **Conflictos intragrupo.** Las partes implicadas son personas o subgrupos pertenecientes al mismo grupo o unidad.
4. **Conflictos intergrupales.** Hace referencia a la oposición y los choques entre los grupos o equipos de una misma organización.

PERSPECTIVAS SOBRE EL PAPEL DEL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

- **Perspectiva tradicional.** El conflicto es siempre negativo para la organización y, por tanto, hay que diagnosticar sus causas y eliminarlo. Se corresponde con la visión sobre la conducta grupal de los enfoques clásicos de la administración. Se considera al conflicto como algo destructivo, perjudicial, irracional y disfuncional para la organización. Entre las causas que los originan se destacan: la baja calidad en las comunicaciones, falta de confianza entre 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 y, por tanto, hay que aceptar que siempre estará presente y que no se puede eliminar de forma absoluta. Se distinguen entre:
 - *Conflictos disfuncionales:* hay que eliminarlos, pues entorpecen o perjudican la consecución de los objetivos de la organización.
 - *Conflictos funcionales:* deben ser identificados y administrados de forma que su dinámica y resolución contribuyan a mejorar el desempeño de los grupos o de la organización.
- **Perspectiva interaccionista.** El conflicto es inevitable pero se centra más en los efectos positivos que en los negativos, por lo que la organización debe mantener cierto nivel de conflicto e incluso fomentar su existencia. Esta visión del conflicto se apoya en la creencia de que los equipos obedientes pueden devenir en apáticos, conformistas y estáticos. Es por esto por lo que la gerencia debe mantener un nivel de conflicto suficiente para que los grupos se mantengan o lleguen a ser más creativos, autocríticos y viables.

EL PROCESO DEL CONFLICTO



Antecedentes

El análisis del proceso del conflicto debe comenzar por la identificación de su origen. Los factores antecedentes del conflicto se han agrupado en tres categorías generales:

- **Comunicación.** Es una fuente tradicional de conflictos. Los ruidos en el canal de comunicación o el empleo de jergas o lenguajes especializados, son algunos de los factores que actúan como una barrera para la comunicación eficaz entre grupos o individuos y que pueden originar situaciones conflictivas.
- **Características organizacionales:**
 - *Incompatibilidad en los objetivos.* La posibilidad de conflicto aumenta cuando la consecución de las metas de un grupo interfiere en el logro de los objetivos de otro.
 - *Grado de diferenciación vertical y horizontal.* Un mayor número de niveles jerárquicos y de departamentos especializados conlleva a una proliferación de objetivos diferenciados y la posibilidad de la incompatibilidad entre ellos.
 - *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, sobre todo si los individuos o grupos se sienten perjudicados o discriminados.
 - *Factores culturales.* Los factores relacionados con la cultura del grupo pueden ser el origen del conflicto cuando entra en oposición con los valores y normas que forman la cultura de otro grupo.
- **Perspectiva interaccionista.** 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. Asimismo, algunos rasgos de la personalidad pueden actuar como detonantes de una situación de conflicto.

Materialización del conflicto

El conflicto no se materializará hasta que una o más de las partes implicadas perciban tal situación como una amenaza a sus intereses y estén dispuestos a involucrarse emocional y activamente en el conflicto.

La importancia de esta fase está en que es en dónde se definen las cuestiones sobre las que gira el conflicto, su posible evolución y el conjunto de resoluciones posibles. Esto es lo que se denomina campo de conflicto, es decir, las condiciones o estados posibles hacia los que un conflicto podría moverse.

Dinámica del 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 la 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 de ellos es el resultado de la influencia del grado de egoísmo y el grado de cooperación.



- **Imposición.** Se caracteriza por un alto grado de egoísmo y un bajo interés por los deseos de la otra parte. Este comportamiento 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. La cesión es una forma de resolver conflictos anteponiendo las necesidades e intereses de la otra parte por encima de las propias.
- **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. 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.

Consecuencias del conflicto: resultados funcionales y resultados disfuncionales

El proceso de interacción dinámica del conflicto acción-reacción-acción provoca una serie de consecuencias que 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.

• Efectos positivos o funcionales

- 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 e integrar las relaciones.

- El conflicto proporciona un mapa sobre cuál es la distribución real del poder en 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.
- El conflicto también estimula la competencia y una mayor inclinación hacia el desempeño de las tareas por parte de los miembros de cada una de las partes.

● Consecuencias negativas o disfuncionales

- Hace disminuir la cohesión del grupo al que pertenecen las partes implicadas.
- Conlleva la subordinación de las metas del grupo a los deseos y prioridades de las partes.
- Puede derivar hacia un aumento de las conductas hostiles y agresivas entre los grupos enfrentados.
- Las actitudes y percepciones negativas conducen a una disminución, a veces de la comunicación entre las partes enfrentadas.

LA NEGOCIACIÓN. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS

La negociación se puede definir como 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 todas.

Características:

- Existencia de un conflicto.
- Se carece de reglas o procedimientos establecidos para resolver el conflicto.
- Las partes prefieren llegar a un arreglo antes que sea de forma violenta, agresiva o llevar la disputa.
- Las partes negocian de forma voluntaria porque están convencidas de que al negociar pueden obtener un mejor resultado.
- Toda negociación lleva implícito un proceso de <>dar y recibir<> para poder alcanzar un acuerdo.
- En el proceso intervienen una serie de factores motivacionales o psicológicos que actúan al margen del objeto formal de negociación y pueden tener una gran influencia.
 - La necesidad de ganar o no perder ante la otra parte.
 - La necesidad de mostrarse firme y competente ante las personas a las que representa.
 - La necesidad de defender unos valores o un principio que se considera importante e irrenunciable.
 - La necesidad de proteger la propia reputación pareciendo justo y honrado.

TIPOS DE NEGOCIACIÓN

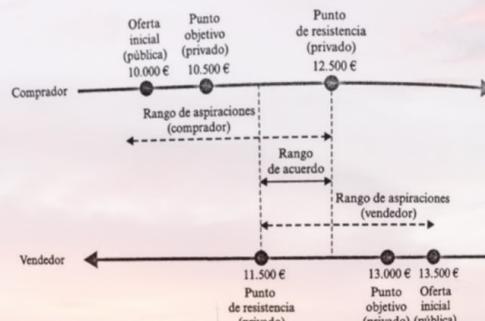
La negociación distributiva

Las partes compiten por una cantidad fija de recursos de modo que utilizará una serie de estrategias al objeto de maximizar su resultado a expensas de lo que consiga el otro. A este tipo de negociación también se le suele denominar como de <>ganar – perder<>.

● La situación de la negociación distributiva

Está caracterizada por una serie de elementos que delimitan el punto de partida y el desarrollo del proceso negociador.

- *El punto objeto.* Define lo que se quiere alcanzar y es desconocido para la otra parte.
- *El punto de resistencia.* Indica el menor resultado admisible, es decir, el límite por debajo del cual no se está dispuesto a aceptar un acuerdo.
- *El rango de acuerdo.* Se define como la distancia entre los puntos de resistencia de cada parte y representa la zona en donde el acuerdo es posible.
- *Oferta oposición inicial.* Indica el punto de partida de la negociación, suele ser más favorable que el punto objetivo.
- *Rango de aspiraciones.* Representa el margen de maniobra del que dispone cada parte para presentar sus ofertas.



● **Estrategias y técnicas de negociación**

- Impulsar la negociación lo más cerca posible del punto de resistencia de la otra parte para situar el rango de acuerdo en posiciones más cercanas a los objetivos propios.
- Convencer o influir en la otra parte para que desplace su punto de resistencia hacia el propio objetivo.
- Convencer a la otra parte para que crea que un determinado acuerdo es el mejor posible, evitando, al mismo tiempo, transmitir que dicho acuerdo es lo máximo que puede obtener.

Disponer de una información precisa permite al negociador emplear una serie de tácticas encaminadas a alguna de las estrategias fundamentales anteriores.

- 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 finalización de la negociación.
- 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 de que la otra parte tiene sus propios puntos objetivo y de resistencia intentando demostrar que los resultados derivados parecen menos atractivos.

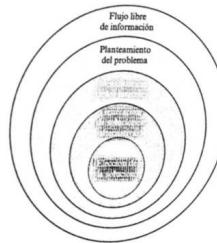
En el desarrollo de un proceso de negociación distributiva, el negociador puede recurrir a una serie de técnicas de presión orientadas a vencer la resistencia de la otra parte.

- *Policía bueno-policía malo.* La parte negociadora que emplea esta técnica realiza un reparto de papeles entre dos de sus negociadores, asignando a un comportamiento agresivo y amenazador y a otro un comportamiento conciliador y amistoso.
- *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.
- *Fingimiento.* Consiste en atribuir mucha importancia a una cuestión que en realidad no la tiene.
- *Intimidación y conducta agresiva.* Comprende una serie de comportamientos encaminados a presionar a la otra parte mediante conductas agresivas.
- *Atosigamiento.* Consiste en abrumar a la otra parte con una cantidad ingente de información de forma que le sea complicado discernir lo auténticamente relevante de lo que se ofrece tan solo como distracción.
- *Deformación del tiempo.* Realizar ofertas válidas solamente por un tiempo determinado, presionar para que se acepten fechas topes fijadas de forma arbitraria o detener o demorar el proceso de negociación.

La negociación integradora

En esta negociación cada parte implicada afronta el proceso negociador con la intención de alcanzar tanto las metas propias como las de la otra parte. Se la suele denominar también negociación de cooperación y 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 más estables.



Un flujo libre de información basado en la confianza. Los negociadores deben de estar dispuestos a revelar sus verdaderos objetivos e intereses y para ello deben propiciar un entorno adecuado para una comunicación libre y abierta. En la colaboración los intereses del otro son tan importantes como los propios.

Planteamiento del problema. Es preciso que todas las partes implicadas estén de acuerdo en el cual es el problema a tratar y por tanto, deben trabajar estrechamente para definirlo desde su punto de vista común. Aspectos a tener en cuenta:

- Distinguir entre las personas y el problema.
- Evitar definir la solución antes de haber definido completamente el problema.
- Plantear el problema como una meta.
- Ver el problema desde el punto de vista de la otra parte.

Identificación de los intereses de la otra parte. Los intereses son lo que hay detrás de la posición explícita del negociador. Las partes deben preguntarse mutuamente el porqué de sus posiciones para indagar y comprender sus intereses.

Generación de soluciones alternativas. Las partes interactúan para encontrar una serie de soluciones que garanticen una ganancia mutua, seleccionando después la mejor alternativa para ambos.

Selección de la solución. Entre las soluciones generadas las partes han de elegir aquella que cumpla ciertos estándares de calidad y aceptabilidad.

LA NEGOCIACIÓN EN LA PRÁCTICA

1. **Planificar.** Es necesario reflexionar para poder determinar de forma clara cuál es la naturaleza del conflicto sobre el cual se va a negociar. Así mismo, es preciso definir las metas e intereses propios asignando las prioridades e intentar evaluar lo que persigue el oponente. Además, habrá que planificar cuál va a ser nuestra primera oferta, para ello resultará imprescindible una recopilación de información, tanto cualitativa como cuantitativa.
2. **Pactar las reglas del juego.** Antes del inicio de la negociación es necesario acordar con la otra parte el objeto principal y los temas secundarios hacer tratados. Es recomendable fijar de antemano el lugar de las reuniones, quiénes serán los participantes y cuál será el plazo de negociación.
3. **Diagnosticar la situación negociadora.** Es necesario que el negociador asuma de forma consciente si va a afrontar la negociación desde una u otra perspectiva.
4. **Definir el punto de resistencia y aplicarlo.** Es muy importante tenerlo siempre en mente para evaluar las ofertas del oponente y compararlo con el posible acuerdo a los que se puede llegar.
5. **La <<racionalidad>>, la <<lógica>> y la <<imparcialidad son relativas>>.** Ante esta situación, el negociador debe replantearse sus propias percepciones sobre lo justo o lo racional, al tiempo que procurar ver el problema desde la perspectiva del oponente.
6. **Tener presente que las motivaciones e intereses no siempre tienen que ver con el objeto material de la negociación.**
7. **Buscar aliados (e impedir que los consiga el oponente).** El negociador puede llegar a acuerdos con otro grupo de individuos con intereses similares, al objeto de formar coaliciones que dejen a su oponente en una situación de inferioridad.
8. **Aprender de la experiencia.** Hay que aprender de negociaciones pasadas, aunque no todas las negociaciones sean iguales

11 Fuentes

- <https://www.wuolah.com>