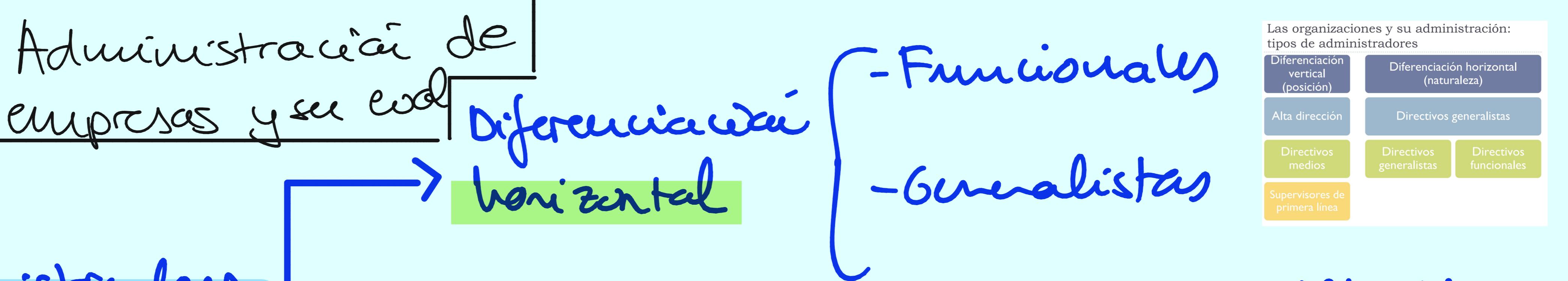


Tema 1

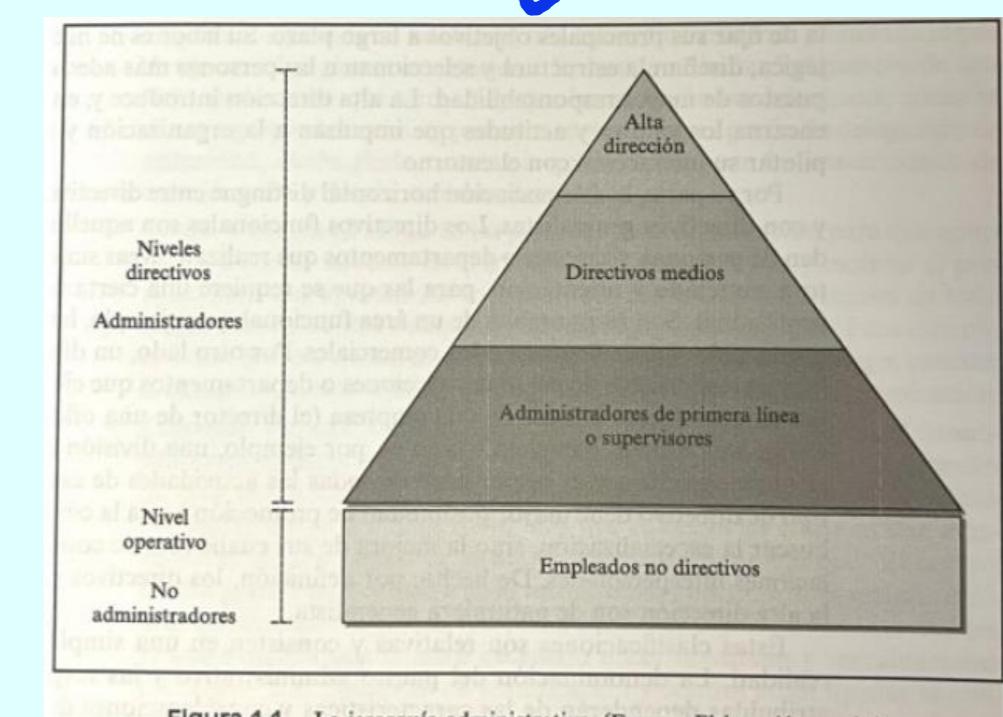
Administración de empresas y sus evol.



Tipos administradores

- Diferenciación vertical
- Primarias
 - Dirigir
 - Organizar
 - Controlar
 - Planificar
 - Secundarias
 - Análisis de Problemas
 - Tome de Decisiones
 - Comunicación

Funciones del Administrador



Habilidades Administrativas

Administrativas

- Conceptual (Alta dirección)
- Humane (Nivel Medio)
- Técnica (Primera línea)

Roles Administrativas de Mintzberg

- Interpersonales
 - Representante
 - Líder
 - Enlace
- Informativos
 - Monitor
 - difusor
 - Portavoz
- Decisionales
 - Emprendedor
 - Gestor autoritario
 - Asig Recursos
 - Negociador

VARIABLES TECNICAS administración

- Tareas
- Estructura
- Personas
- Entorno
- Tecnología
- Competitividad

Enfoque clásico de la organización

origenes
bases

- Creación y desarrollo
- Nace ↑ eficiencia
- Frederick Taylor (obrero)
- Henri Fayol (administración)

TAYLOR

- observa que usaban métodos != para los = tareas
- solución: hallar mejor manera de hacer cada trabajo
- hombre práctico: a + dinero + eficiencia
- limitaciones y críticas: sindicatos se oponen por el temor a despidos

FAYOL

Funciones Administrativas Básicas

- Op técnicas o de prod
- Op comerciales
- Op financieras
- Op seguridad
- Op contab.
- Op adminis

Limitaciones:

Principios Adm. Básicos

- Div trabajo
 - Nete auto-respons
 - Unidad Mando
 - Unidad Dirección
 - Centralización o No
 - Jerarquía del Mando
- Visión incompleta
 - Ausencia trabajos experimentales
 - Enfoque incompleto → lo visualiza como sistema cerrado y mecánico

WEBER

Teoría Burocracia Max Weber

- Enfoque Mecanicista
- Max dir trabajo
- Jerarquía autoridat
- Calificación y seguridad
- Reglas y Normas
- Impersonalidad
- Compromiso prof del Ad

Esuela Elton Mayo : (Conclusiones Experimento)

↓
hombre administrativo
↳ asumir una situación adecuada dentro de sus posibilidades

- Nivel Prod depende Nivel Int Social
- Comportamiento Indiv se apoya en el grupo
- Cualquier trabajo - Normas
- Descubrir y Enfasis en ag. informal
- Imp contenido del puesto de trabajo

Tecnia decisiones Simon

- Comportamiento Indiv (conductismo)
- Rationalidad limitada de los personas
 - Asp Psicológicos
 - Asp socioléjicos
- Dos conflictos

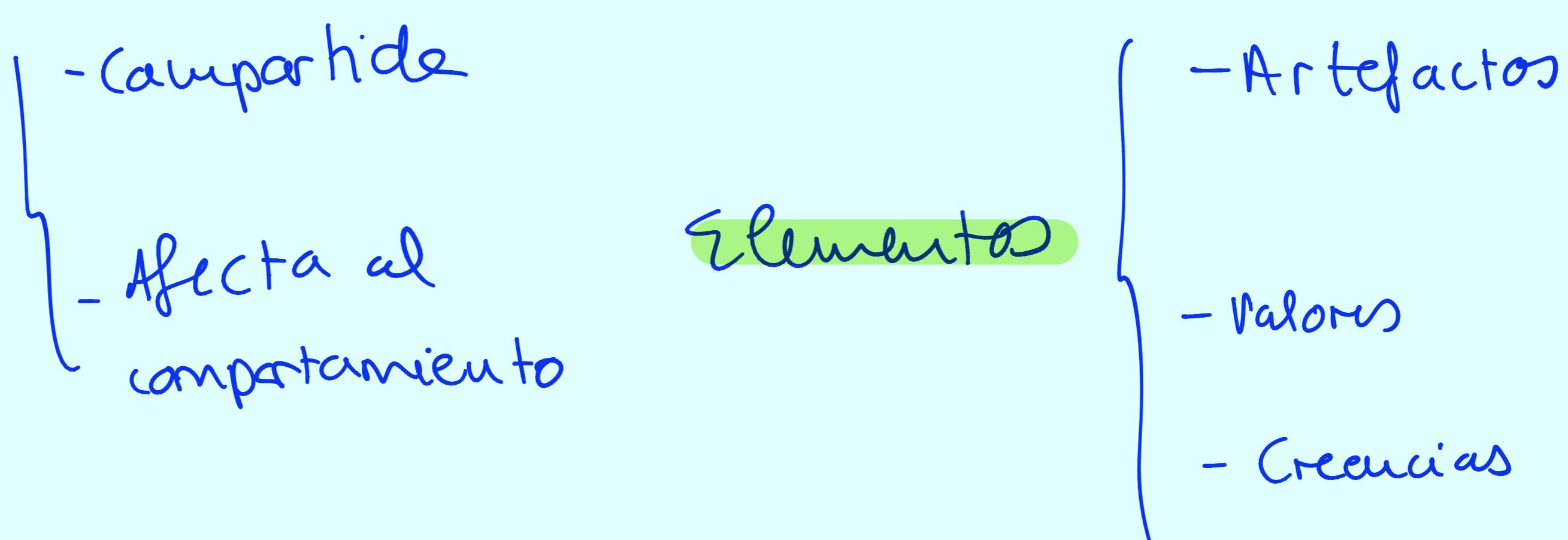
Perspectivas administració

- Enfoque sistemas
 - Subsistemas jerarquizados
 - cooperativa
 - retroalimentación
- Enfoque contingencias
 - diseño estructural
 - ausencia reactiva universal
 - var contingencias
 - Tareas
 - Tecnología
 - Incertidumbre
 - Diferencias individuales

TEMA 2

Cultura organizacional

Cultura organizacional



- Rituales
- Héroes
- Tabúes
- Historias

- Rasgos
- Individualismo - colect.
 - Distancia de poder
 - Varianza de incertidumbre
 - Masculinidad - feminidad
 - Orientación a c/p ó l/p

- Naturaleza
- Inn y adaptación ríosgos
 - Afanizá al cliente
 - Orientación a resultados
 - " " a personas
 - " " al equipo
 - Agranivalidad
 - Estabilidad

status quo → estado determinado de las cosas

- Culturas
- Dominante
 - Subcultura

- Fortaleza
- Cultura

- Amplitud
- Intensidad

Amplitud

Int	Fuerte
Débil	Int

Intensidad

Efectos / Funciones

- Repelidora
- Motivadora

Origen
y desarrollo

- Cultura y filosofía fundadoras
- Producir efectos +
- Asimilación ↑ mando rotación empleados +
- Comunicar y reforzar (socialización)

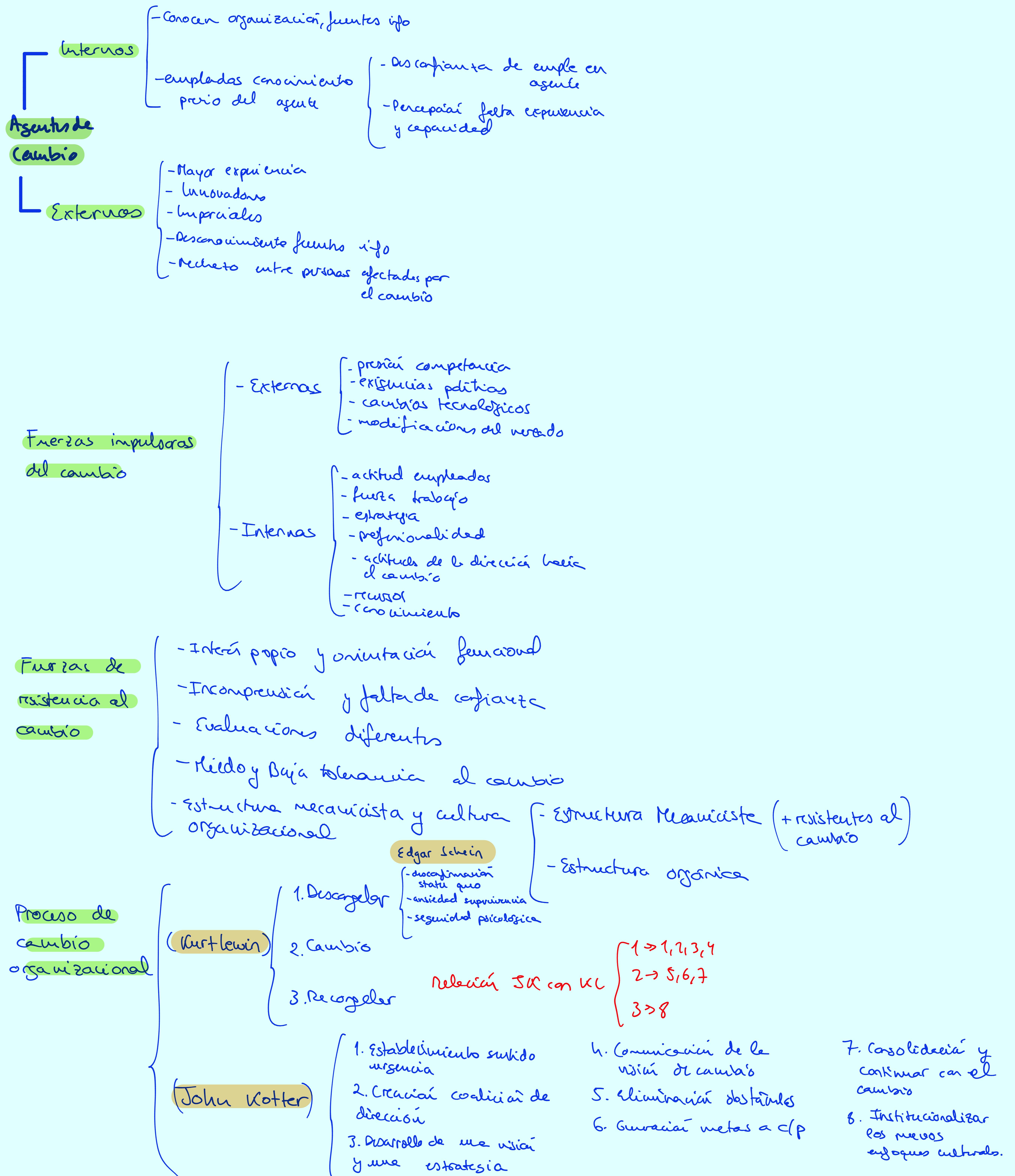
Culturas nacionales
y cultura organiza.

- Cultura derivada de su identidad
- Globalización → unifica valores y creencias
- Influencia valores (inevitabile)
- Decisiones encajan en contextos culturales (complejo)

TEMA 3

Cambio organizacional

) Entorno + dinámico



Técnicas para reducir resistencia al cambio

- Educación y comunicación
- Participación e implicación
- Facilitación y apoyo
- Negociación y acuerdo
- Manipulación y cooptación
- Coacción explícita e implícita

Tipos de cambio

- Ejecutivo	- gradual
	- partes específicas
- revolucionario	- rápido
	- traeña a todos niveles

Toma de decisiones

TEMA 4

) Selección y ejecución de acciones → solución a un proceso

{ - Formulación del problema
- Solución del problema

- Decisiones Programadas { - rutinarias y recurrentes
- problema fácil
- procedimientos } directivos
nivel inferior

- Decisiones No programadas { - únicas
- soluciones a medida
- impacto disruptivo organizacional } directivos
nivel superior

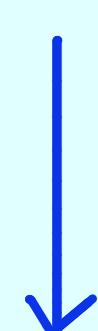
Según el alcance

- Decisiones Operativas	{ - rutinario - rápidas }
- " Administrativas "	→ coordinativas → excepción
- " estratégicas "	{ - afectan a la organización en su conjunto - complejas }

1. Identificar el problema
2. Ident. criterios de decisión
3. Asignar ponderaciones a las mitas de decisión
4. Buscar alternativas viables
5. Evaluar alternativas { Unión
Riesgo
Incididumbre }
6. Seleccionar la mejor alternativa
7. Implementar la alternativa
8. Evaluar eficacia de la decisión

MODELO
RACIONAL
TOMA DE
DECISIONES

Simplicito del modo racional



Premisas

- Problema claro y no ambigüedad
- Objetivo bien definido y simple
- Info completa sobre criterio de decisión
- Conocimiento alternativas y consecuencias
- valorar nítier y alternativas según su importancia.
- criterios decisión clie y pndiciones estables
- No restricciones en el tiempo
- solución maximiza Bfº Económico.

Modelo de racionalidad limitada

- ante problemas complejos → reducir complejidad
- Busquede criterios y análisis alternativas
- Elegir 1^a decisión correcta.
- Orden Alternativas Fundamental

Otros enfoques Toma de decisiones

- Modo Favorito Implicito
 - resolver problemas simplificando el proceso
 - sujeto no racional en objetivo
 - valoración de alternativas
- Intuición y toma de decisiones
 - dos caminos
 - Intuición al principio del proceso
 - " " al final " "

Diferencias

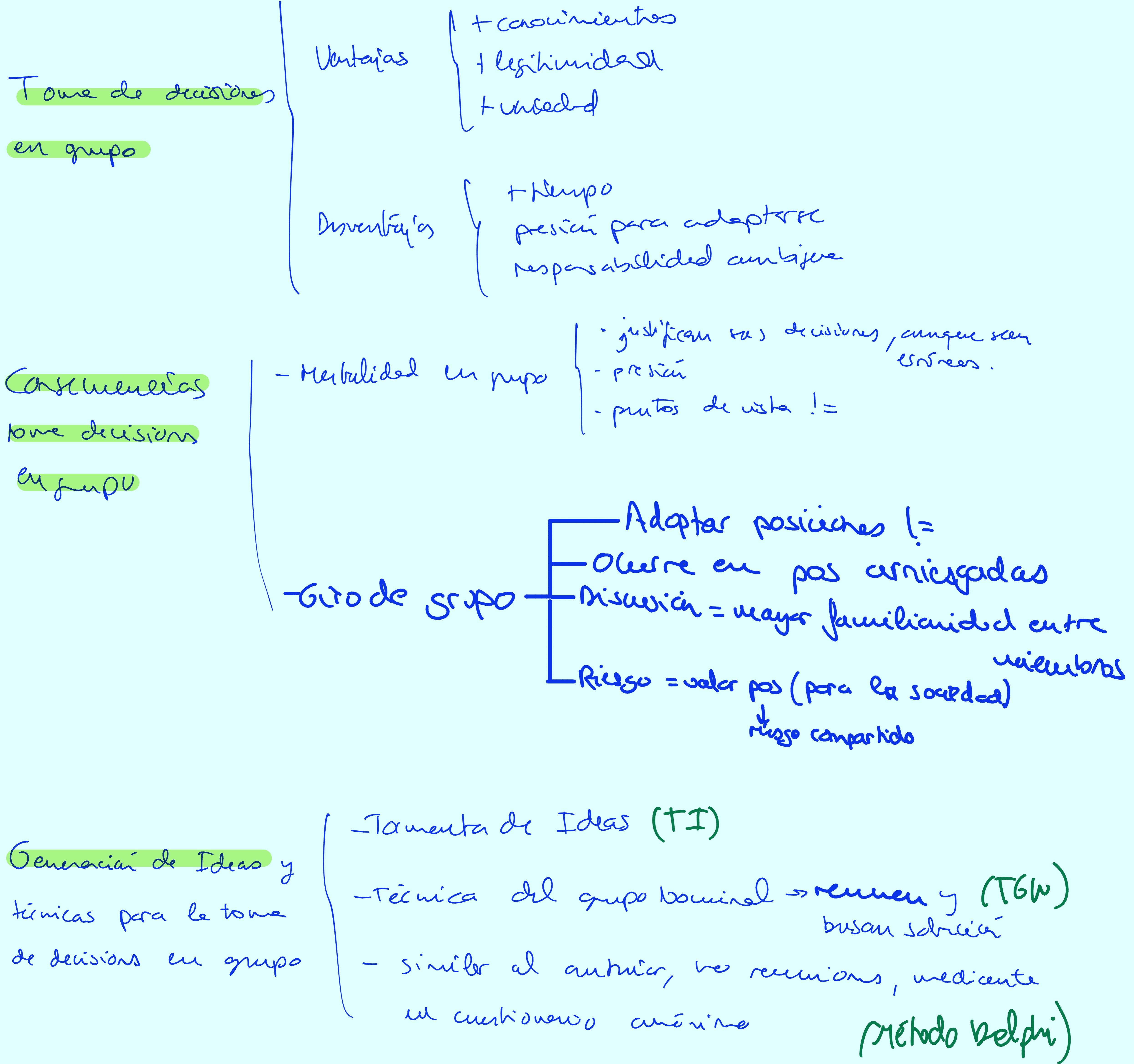
Individuales

Toma de decisiones

- Valores
- Personalidad
- Propensión al riesgo
- Disolaneia cognitiva

Técnicos

- Analítico
- Conceptual
- Conductual
- Directivo



TEMA 5

PLANIFICACIÓN

- Establecer objetivos

Componentes
Planeación

- objetivos y metas
- medios para lograr los objetivos
- implantación de sistemas (control)

Actitudes
planeación

- Reactiva → recuperar situación anterior
- Neutra → todo sigue igual
- Proactiva → pronosticar futuro
- Intractiva → futuro controlable

Entorno General

- Político-legales
- Económicos
- Socio culturales
- Tecnológicos

Principios
planeación
y sus

- Fidabilidad
- Precisión
- Dirección
- Coherencia
- Flexibilidad
- Unidad

Paradojas de
la Planeación

- Mucha precisión → situaciones irreales
- Elevada Incertidumbre → resta fiabilidad
- Horizonte a L/P
- Cumplir Objetivos vs beneficio

Niveles

- estratégico
- operativo

- **Misión** → raza de su de la organizació

amplia
motivadora
permanente
congruente.

- **Visión** → objetivo deseado futuro

Características
de la declaració
de la misión

- Declaració de actitud
- Orientació hacia el cliente
- Declaració de responsabilidad social

Importancia de
los **declaraciones**
de la **misión**
y **visión**

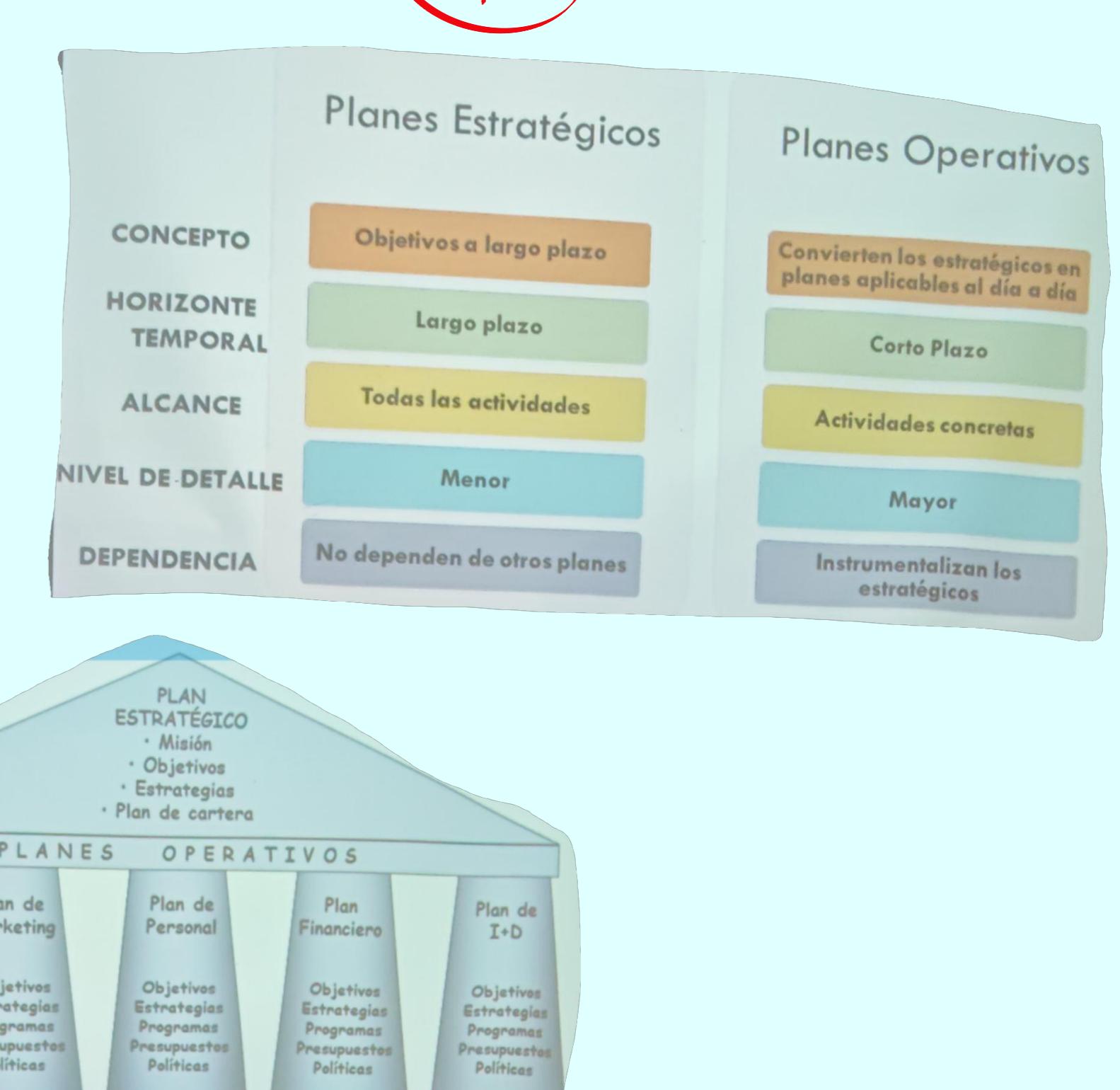
- Uniformidad
- Pauta para asignar recursos organizacionales
- Clima organizacional
- Punto de partida
- Facilita transfer. objetivos en una estructura de trabajo

Planes *
estratégicos y
operativos

- **Estratégicos**
 - grandes objetivos
 - definir la misión y objetivos
 - m/p y l/p
- **Operativos**
 - metas para unidades pequeñas
 - c/p
 - menos complejos

Tipos planes
operativos

- Permanentes
 - Políticas
 - Procedimiento
 - Reglas
 - Programa
- Planes de uso Único
 - presupuesto



Proceso de Planificación

1. Percepción necesidad planificar
2. Análisis del enfoque
3. Establecer objetivos
4. Desarrollo de planes
5. Implementación de los planes
6. Control de los resultados

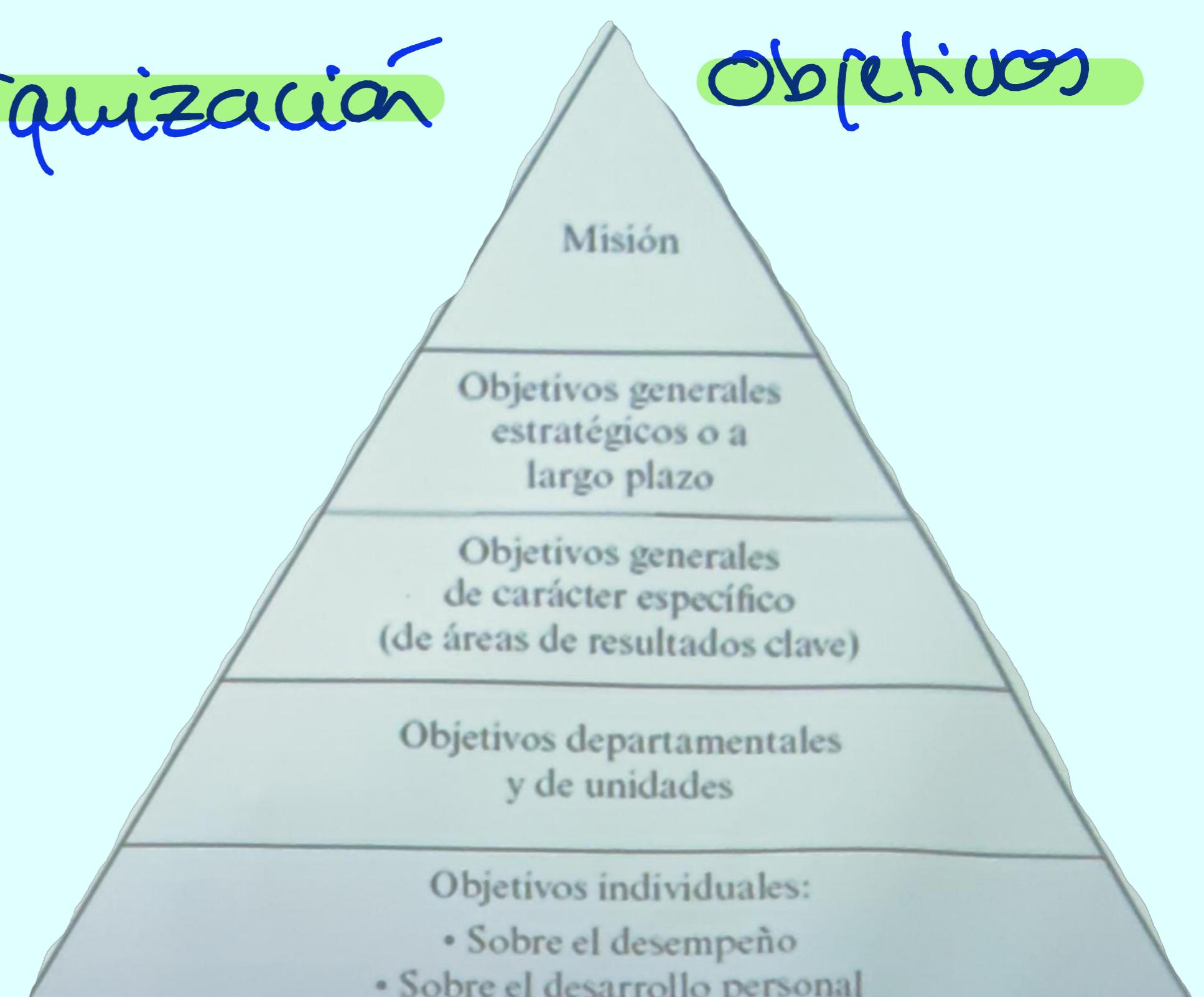
Proceso de Planificación + Extenso

1. Detención de oportunidades
Primeras de la Planificación
2. Análisis Externo (amenazas/oportunidades)
Análisis Interno (fuerza / debilidad)
3. Determinación objetivo
4. Identificación cursos de acción
Comparación cursos acción
seleccionar el + idóneo
Tipos de planes
5. Planes de contingencia
Implementación de los planes
6. Control / Detectar desviaciones

Atributos del objetivo

- Realizables
- Realizables
- Flexibles
- Comprendibles

Jerarquización



Técnicas análisis
Planeación

Árboles de decisión
Gráficos de Gantt
Análisis de series temporales

Planeificación
de contingencias

- Identificar las fuerzas favorables y desfavorables
- Desarrollar planes de contingencia

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.

TEMA 6

CONTROL

Concepto de
Control

- Vigila desempeño real

- Dificultades

- Coste elevado

- Excesiva presión

- Falsamiento de
la Info

Control niveles jerárquicos

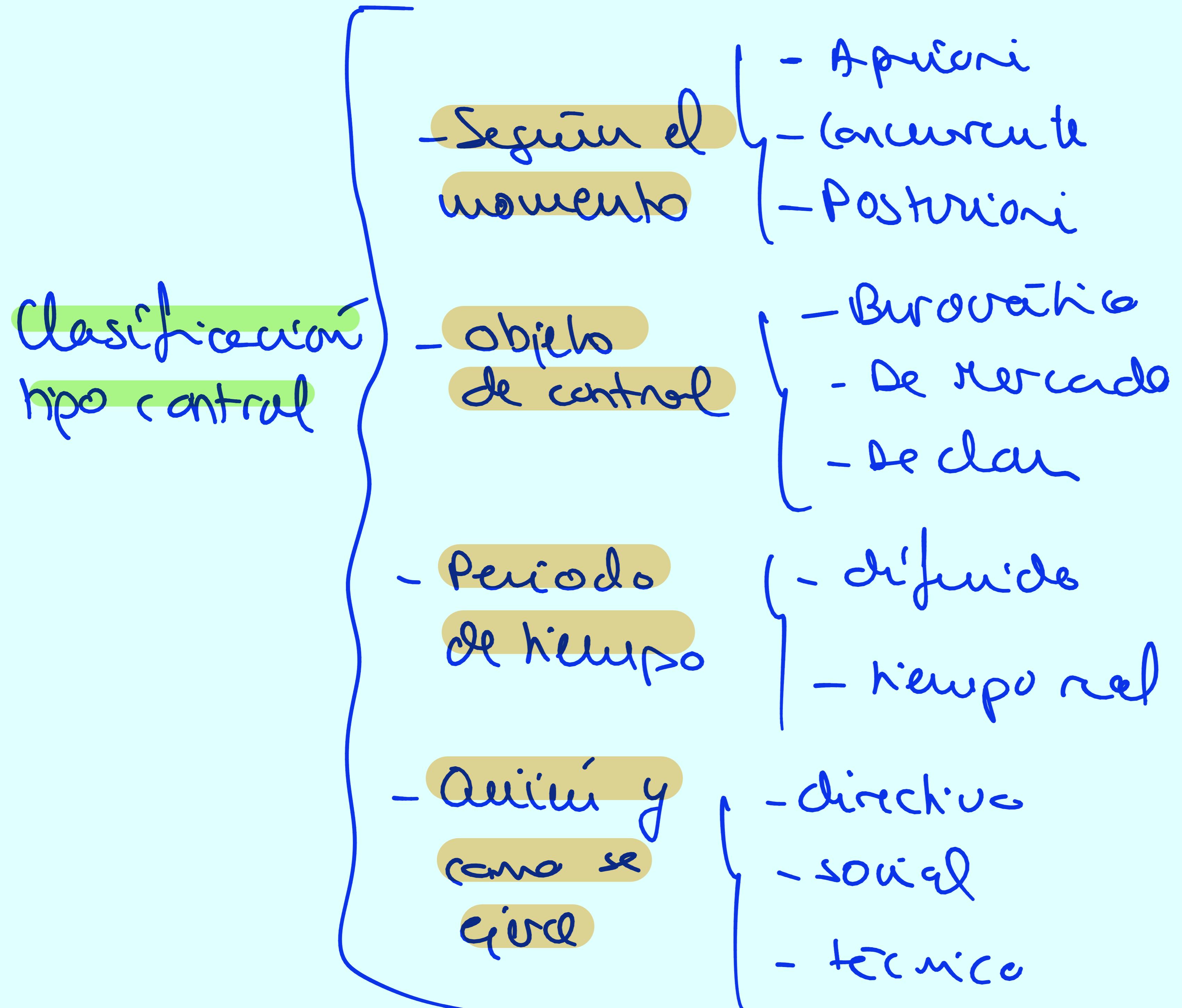
Tipo de nivel	Tareas a realizar
Estratégico	<ul style="list-style-type: none">• Adecuación de los planes estratégicos al ambiente.• Desempeño global de la organización.• Eficacia en el consumo de recursos.
Funcional	<ul style="list-style-type: none">• Cantidad y calidad de productos.• Eficacia en el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

Proceso
Control

1. Determinar Ptos críticos
2. Establecer Normas
3. Medición del desempeño
4. Corrección de las desviaciones

Requisitos control
eficaz

- Reflejar naturaleza y necesidades de la actividad
- Enfocarse en los puntos dudosos de cada plan
- Reaccionar rápidamente a las desviaciones
- Ser flexibles a los objetivos
- Económicamente viable
- Comprensible, aceptable, comprometedor
- Objetivos, objetivos y sensibles
- Enfocar excepciones más nítidas



Efectos disfuncionales de control



- 'Razones'
'oposición'
'al control'
1. Preferencia resultados / p
 2. Desgr. control y objetivo
 3. Dista social
 4. Sancionadora

Principales consec sec negativas

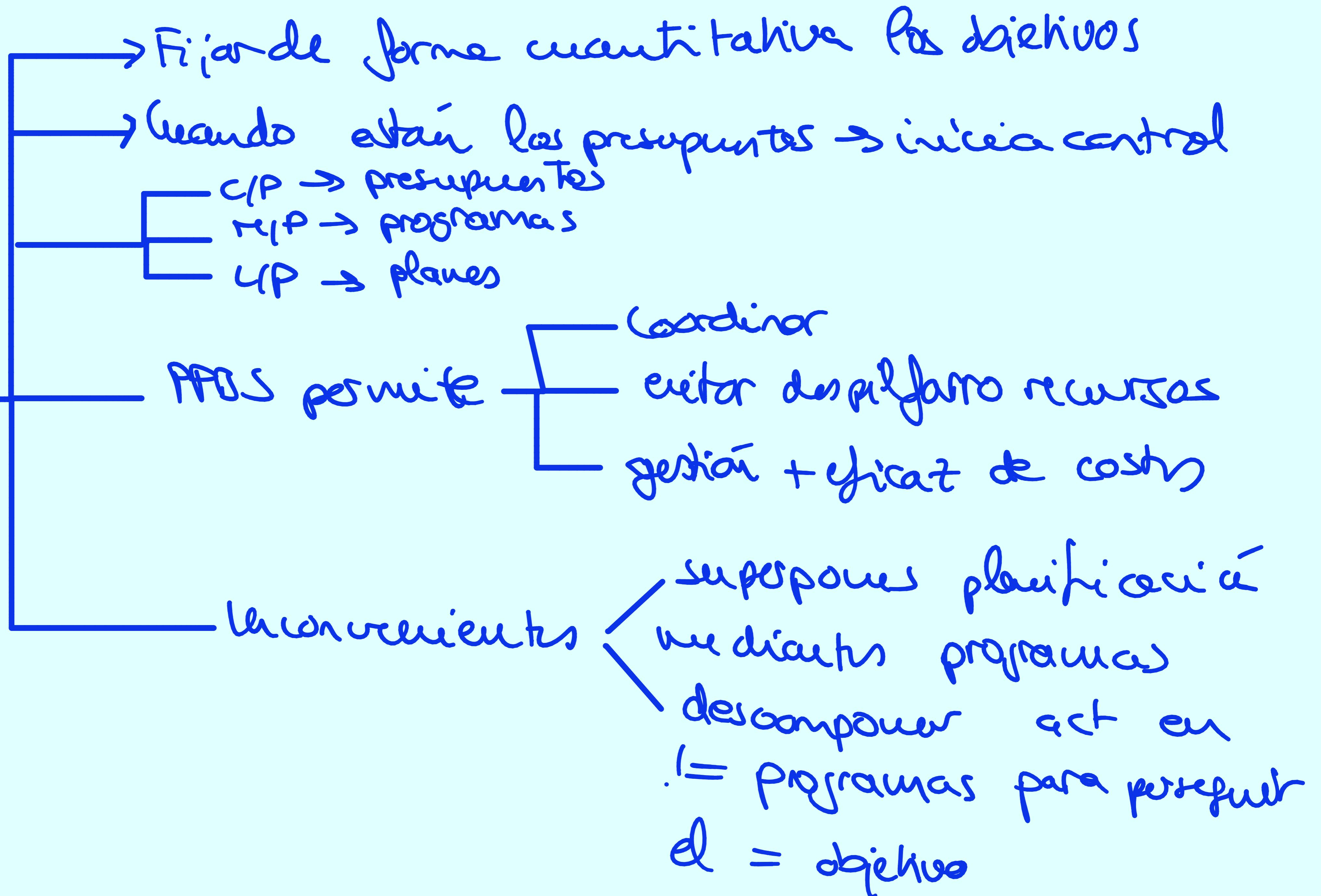
- Conducta defensiva
- Baja motivación
- Dificultad logro objetivos

¿Cómo actitud pos?

- Participación
- Flexibilidad
- Adaptação a la situación

PPBS

Planeación,
programación y
presupuestación



Fases APO

1. Def Objetivo
2. Desarrolle planes accion
3. Revisiones periódicas
4. Eval anual
5. Recompensas

Problemas:

- necesita particip activa
- necesita habilidades gerenciales
- ha de quererse rel estructura poder organizacional

Implicaciones +

- Planif + ejercer
- motivar
- trabajadores motivados

TEMA 7

MOTIVACIÓN

Motivación: proceso que impulsa a un empleado a realizar un gran esfuerzo.

Proceso motivacional simple

- Necesidades trabajador no satisfechas
- Trabajador dispuesto a realizar esfuerzo
- Si lo consigue: equilibrio y tranquilidad
- No satisfacción → principio del proceso

2 enfoques

técnicos

matriz

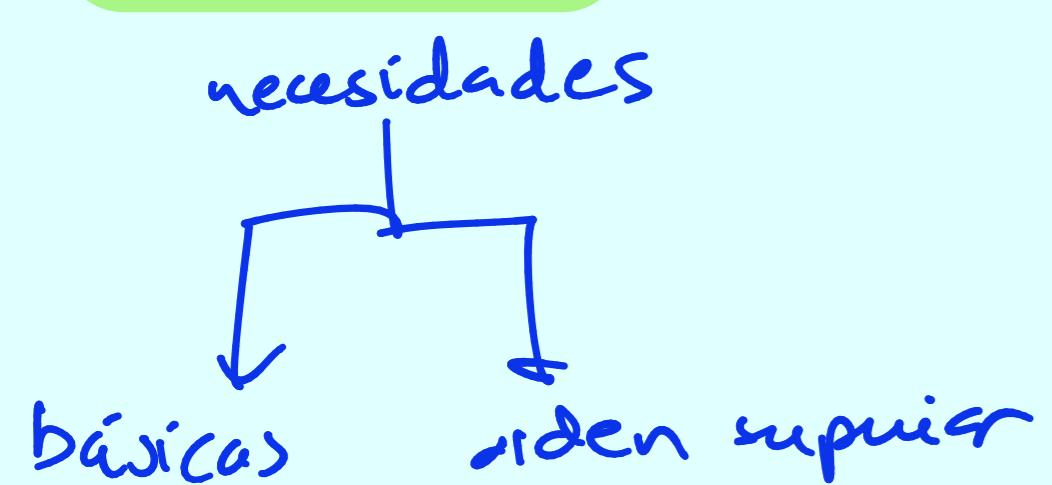
- Identificar necesidades de los trabajadores → CONTENIDO
- Conocer factores que generan necesidades → PROCESO

Contenido



Teoría jerárquica

Maslow



- Necesidades fisiológicas
- " seguridad
- " sociables
- " de estima
- " autorrealización

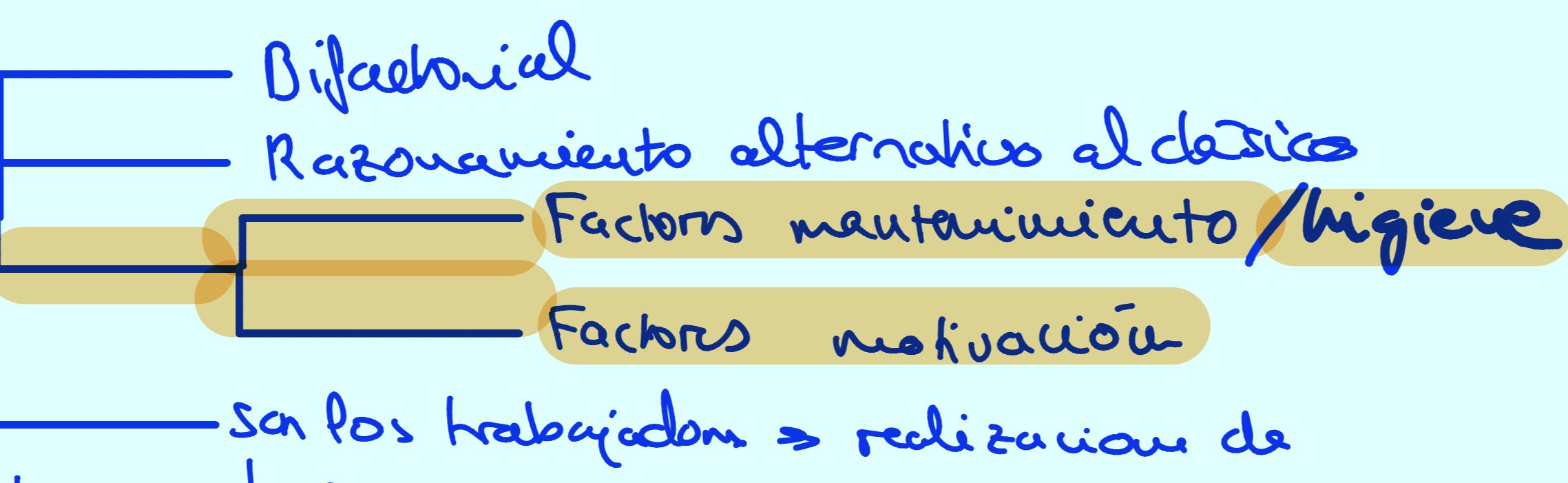
Teoría de las necesidades de McClelland

- Necesidad de logro
- Necesidad de poder
- Necesidad de pertenencia → relaciones amistades

Teoría 2 factores

Herzberg

No insatisfacción dota tareas



Teoría ERG

de Alderfer

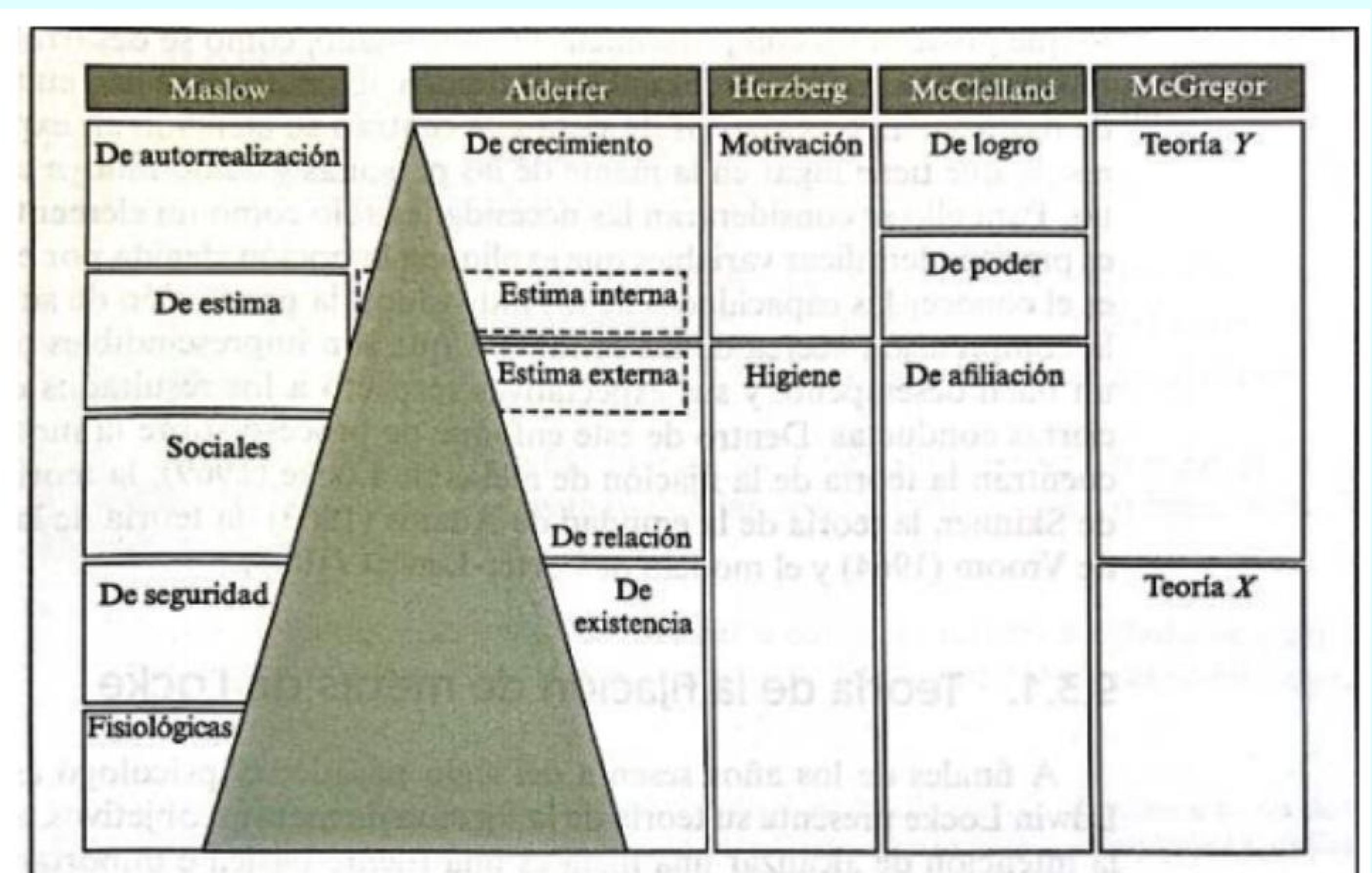
- Necesidad de existencia
- Necesidad de relación
- Necesidad de crecimiento

Teoría X y Teoría Y de McGregor

- Teoría X: forma negativa de ver al empleado
- Teoría Y: forma positiva de ver al empleado

Rel Reflow

X → nivel inf
Y → orden superior



LIMITACIONES de las teorías

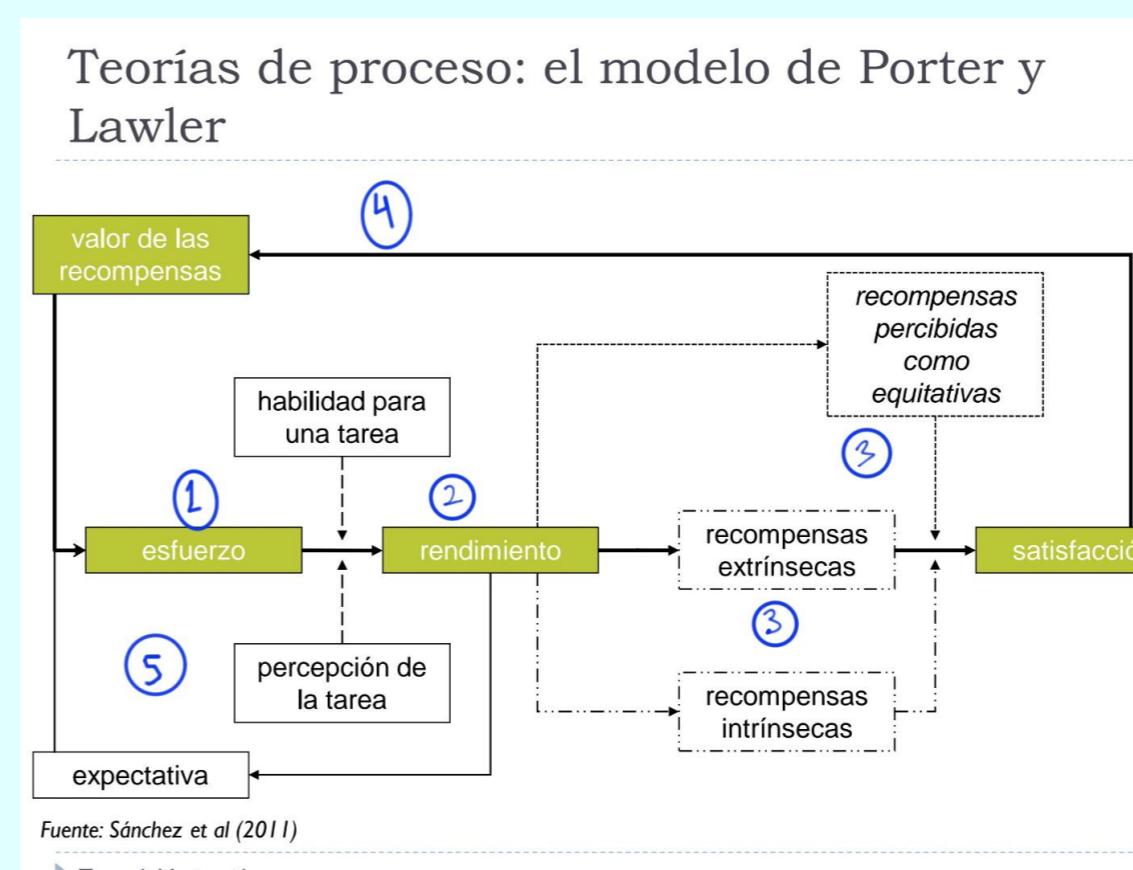
- todos pueden ser motivados de la = mano
- comportamiento similar de todos
- Asumen comportamiento invariante en el tiempo
- No explican satisfacer nec. indiv. → neces. organiz.

PROCESO

- Teoría híbrida de metas de Locke → Metas motivan
- Teoría del esfuerzo de Skinner → Aprendizaje: estímulo → respuesta → esfuerzo
 - Recompensas
 - No sanciones
 - Castigos
 - No premios
- Teoría de la equidad de Adams
 - Individuo valora si la recompensa obtenida es justa relación esfuerzo
 - Actitud trabajo (Entradas)
 - Recompensa (Salida)
 - * Permite inequidad
 - ↓ modifica entrada/salida
 - menos esfuerzo, asociando compensaciones
- Teoría de la motivación de Vroom
 - motivación → esfuerzo → resultado
 - valor asociado a la recompensa
 - * Expectativa → si realizo un determinado esfuerzo... obtendré una recompensa
 - * Instrumentalidad: obtener cierta recompensa
 - * Valencia: valor de la recompensa para el individuo
 - $\rightarrow 0 = \text{no deseable}$
 - $\rightarrow + \text{deseable}$
 - $\rightarrow - \text{no deseable}$

Modelo de Porter-Lawler

- se construye sobre Vroom
- recompensa extrínseca e intrínseca
- equidad
- Funcionamiento
 - esfuerzo → valor (valencia)
 - desempeño → esfuerzo
 - desempeño → recompensas
 - grado de satisfacción
 - esfuerzo y la probabilidad = mejor rendimiento
 - ↓ depende del histórico desempeño real



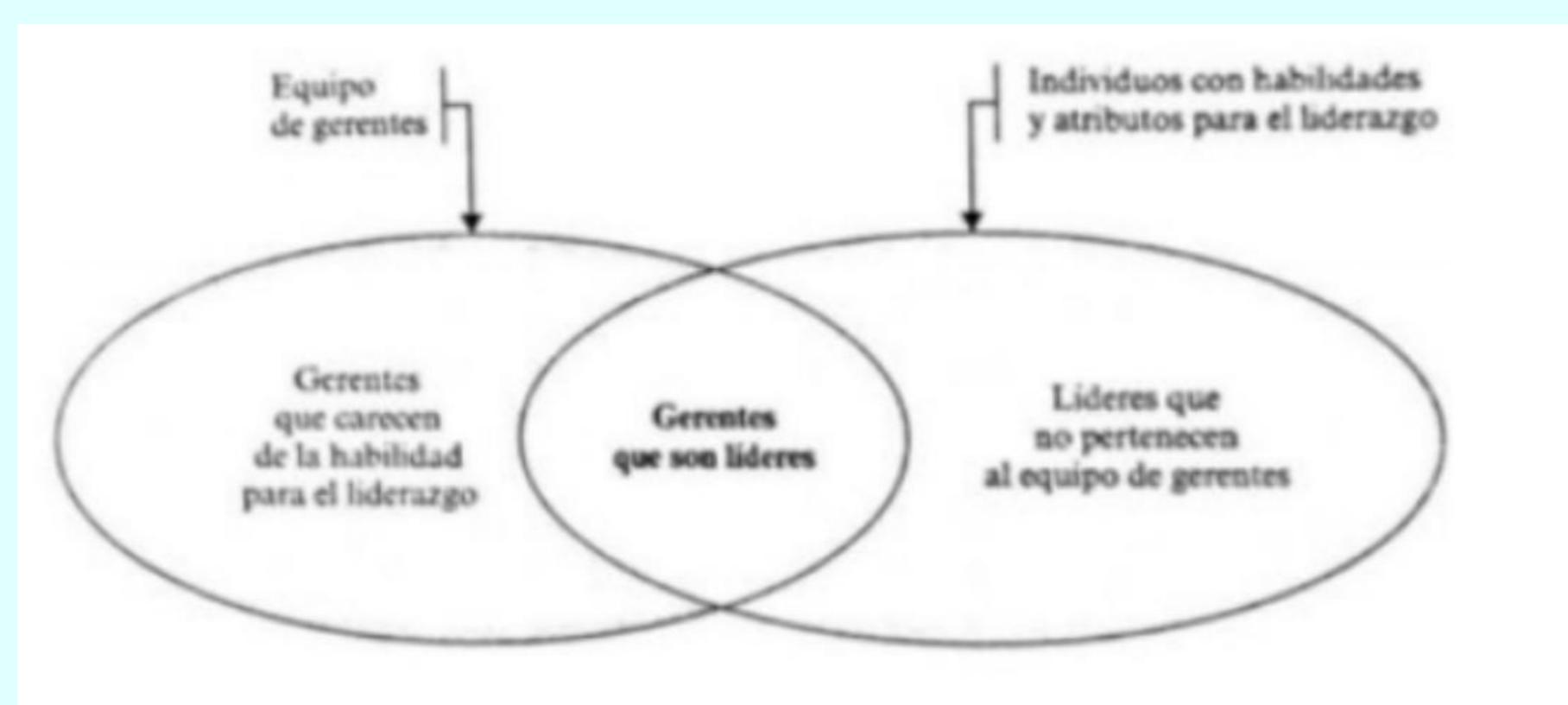
Modelo
caráct de
empleo
Hackman
y Oldham

- Variedad de tareas
- Identidad de las tareas
- Importancia " "
- Autonomía
- Retroalimentación

TEMA 8

Liderazgo

Liderazgo → Líder influye en seguidores



Gerente →
 Necesita habilidades técnicas ademáns →
 Poco →
 no hacer que los subordinados le sigan

Poder → Capacidad para influir en la conducta de otros

Clasificación de poder según French y Raven

- Legítimo
- Coercivo
- de recompensa
- de experto
- de referente

Sin seguidores
No es líder

→ son innatos
Enfoque de los rasgos

- Extensión → poco útil
- No mide la importancia relativa de los rasgos en la capacidad de liderazgo
- No tiene en cuenta la situación
- Todos los líderes definidos → único conjunto de rasgos
- No da cuenta de la consolidación
- Ignora la importancia de los seguidores

Rasgos + relevantes
líder efectivo:

- | - Empuje
- | - Motivación de liderazgo
- | - Honradez e Integridad
- | - Confianza en sí mismo
- | - Habilidad negocial
- | - Conocimiento del negocio

Otra perspectiva
social
enfoque del patrón
de atributos de liderazgo.

Estudios experimentales de Kurt Lewin

	Características	Resultados
Líder autoritario	<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.

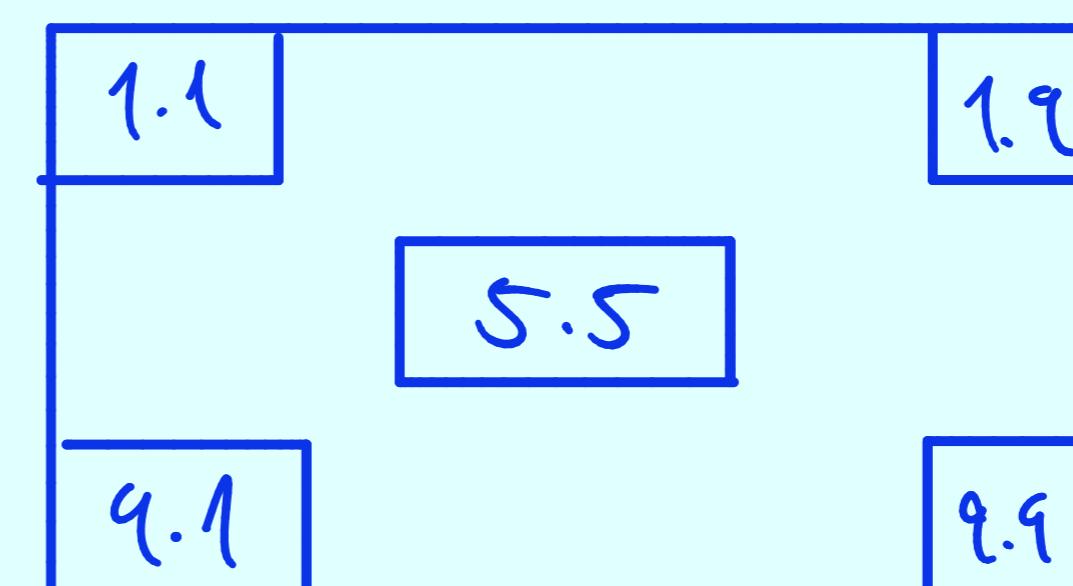
Estudios de Michigan y Ohio

Enfoques básicos en la conducta del líder

Nejille
Gervenial
de Dierke
y Monson

- Estructura Unio → Ohio
- Orientación a la tarea → Michigan
- Consideración → Ohio
- Orientación al empleado → Michigan

- Basan en: Orientación → Tarea
→ Personas



- 1.1 → Administración empobrecida
- 1.9 → II de dureza de campo
- 5.5 → Intermedio
- 9.1 → II autoritaria
- 9.9 → II de equipo democrática

→ nivel participativo
subordinados creciente vs. constante

Continuo autoritario
democrático
de Tannenbaum
y Schmidt

- Niveles administrativos
- Gestión subordi
- Fierzas situacion

Los autores definen cinco de los ocho y una casilla disponible:
 • 1.1 Administración empobrecida: El líder muestra una orientación muy baja a las personas y a la realización de las tareas. Poco esfuerzo para cumplir su papel y es conveniente que abandone su puesto.
 • 1.9 Administración de dureza de campo: El líder dedica todo su esfuerzo a que las personas trabajen en un ambiente organizacional obligado, pero desatiende la organización del trabajo y los tres, por lo que el ritmo de trabajo es bajo.
 • 5.5 Administración autoritaria (poco autoritarismo 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, desiste de las necesidades sociales del grupo de trabajo y no se preocupa el ambiente en el que trabajan los subordinados.
 • 9.5 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 democrática: El líder demuestra alta orientación a las personas y alta dedicación a las tareas. Consigue destinos 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 alta rotación en el equipo de trabajo.

Teorías contingentes de liderazgo

- Enfoque contingente de Fiedler

Preusas

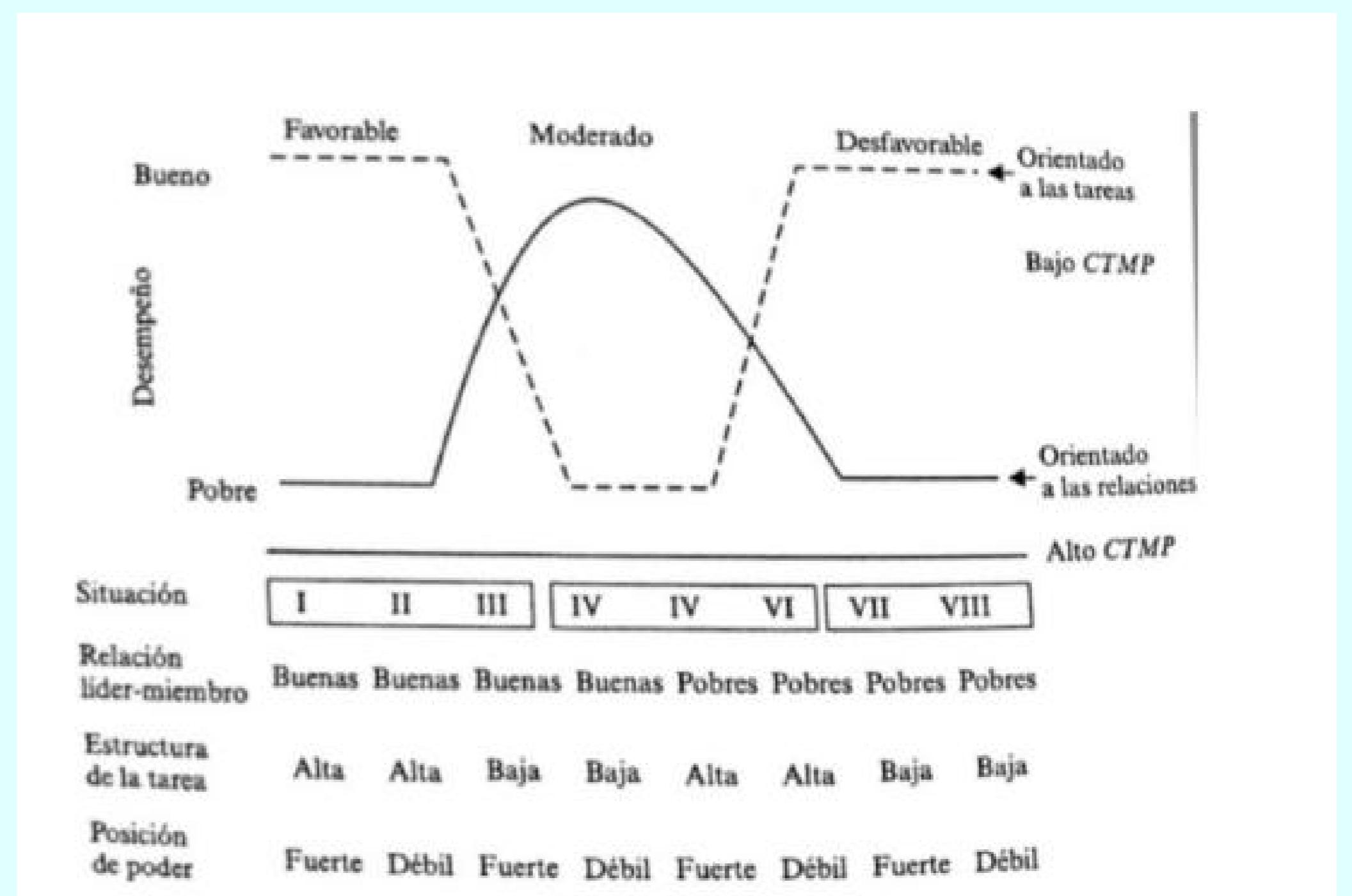
- Cada líder se caracteriza por su estilo liderazgo difícil de cambiar
- Situación debe encajar con el estilo liderazgo
- Ajuste comparativo tres niveles profundo (CTMP)

Factores

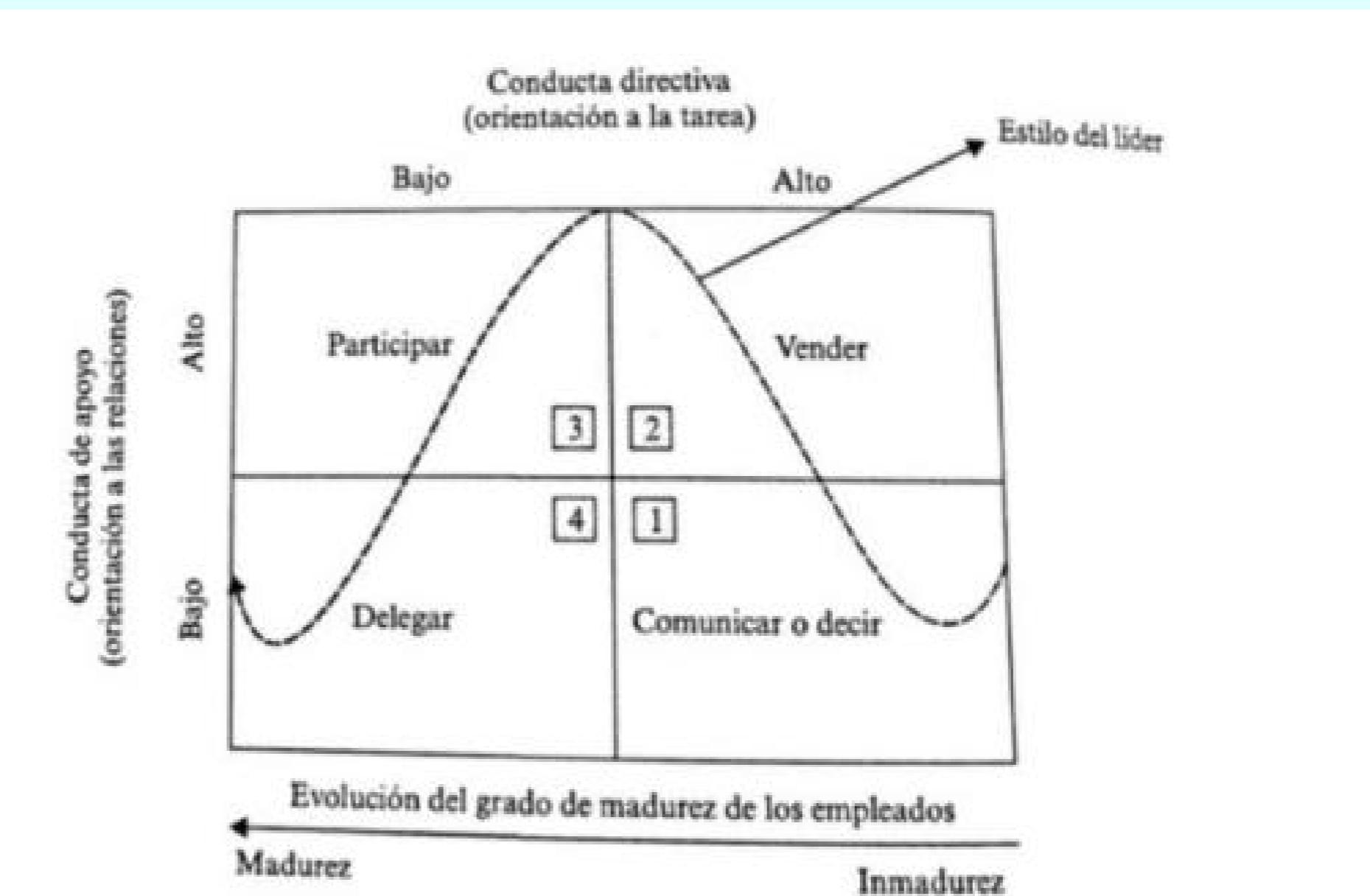
- Relación líder-miembro
- Estructura de la tarea
- Poder del puesto (líder)

Para el líder

- Favorables → I, II, III
- Difíciles → VII, VIII



Teoría situacional de Hersey y Blanchard



- 1 - comunicar
- 2 - vender o convencer
- 3 - participar
- 4 - Delegar

• 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.

Estilos de liderazgo:

Tecnic
de la
rota-vuelbe
de House

- Directivo
- Apoyo
- Participativo
- Orientado al logro

Modelo Participativo

Vroom y Yetton

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.

Nuevos
enfoques
al liderazgo

→ transaccional, transformacional
y carismático

→ sustitutos de liderazgo
y liderazgo
ineficaz cuando los subordinados
son muy maderos

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 desperta 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.

TEMA 9

Grupos de trabajo

Formar grupo si sus miembros

- Motivados a estar juntos
- Grupo = conjunto unificado
- Contribuyen a los procesos grupales
- Acuerdos y de los intracíones desacuerdos

Grupo de trabajo

- Orientados a la tarea
- Personas organizadas

Kurt Lewin → preverse dinámica grupal

Tipología de los grupos

Nivel de formalidad

- Grupos formales
ampliar objetivos

- Grupos informales
↓
relaciones espontáneas

- Grupos de mando
actividades rotativas

- Grupos de tareas
actividades no rotativas

- Grupos de interc. →
- Grupos de amistad

Dimensión temporal

- Grupos permanentes

- Grupos temporales

Hackman

Grado de
centrismo
del grupo

- Grupos dirigidos → acuerdos tienen
que ser extraídos

- Grupos autordirigidos → responsables de
sus propios acuerdos

- Grupos autodirigidos →

- Guiar y dirigir procesos de ejecución
- Carecen de líder
- empowerment → subordinados toman decisiones
- tareas se reparten
- centros de utilidad
- capital humano flexible
- miembros = dueños negocio
- mayor calidad, productividad, ...

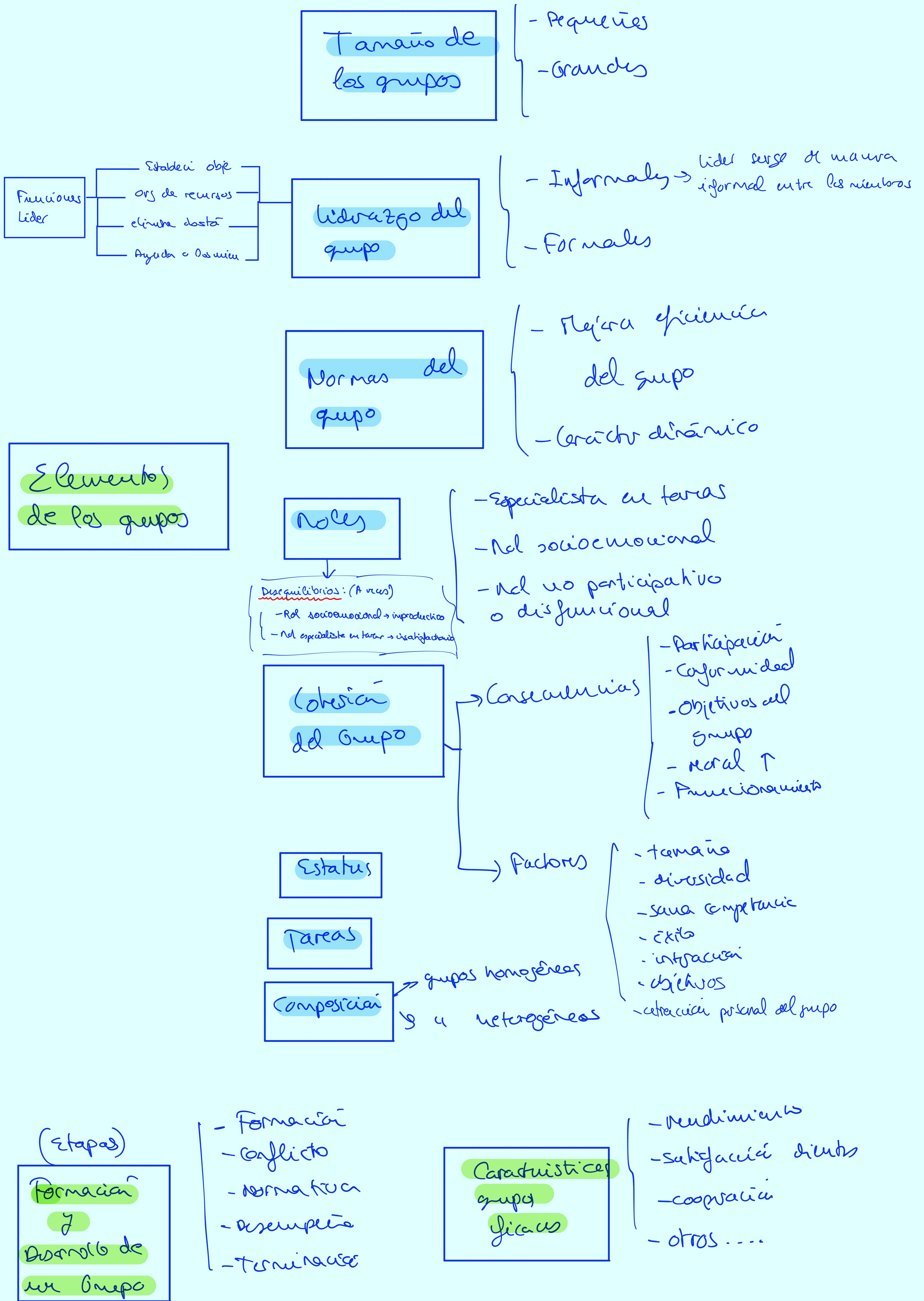
Otros grupos:
grupos virtuales

- Usan TIC [Virtuales]

- Directivos → olvidan distancias
geográficas

- características

- flexibles y dinámicos
- temporales como permanentes
- lidran con cambios
- cambian con rapidez las tareas
- éxito → miembros tecnología.



Ventajas de los grupos

- Mejor desempeño
- II capacidad respetar viñetas
- II innovación
- II motivación y satis de los empleados

Puntos débiles

- Consumen + tiempo
- No juicios críticos
- miedo exclusión
- Manipulación
- Mochato hacia otros
- Poca social

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

Tema 10

Conflictos y negociación

Concepto conflicto → manifiesta confrontación

Tipos respuesta

→ obediencia
→ resistencia

Tipos conflicto

→ recursos
→ metas, procesos o tareas
→ interpersonales

Categorías

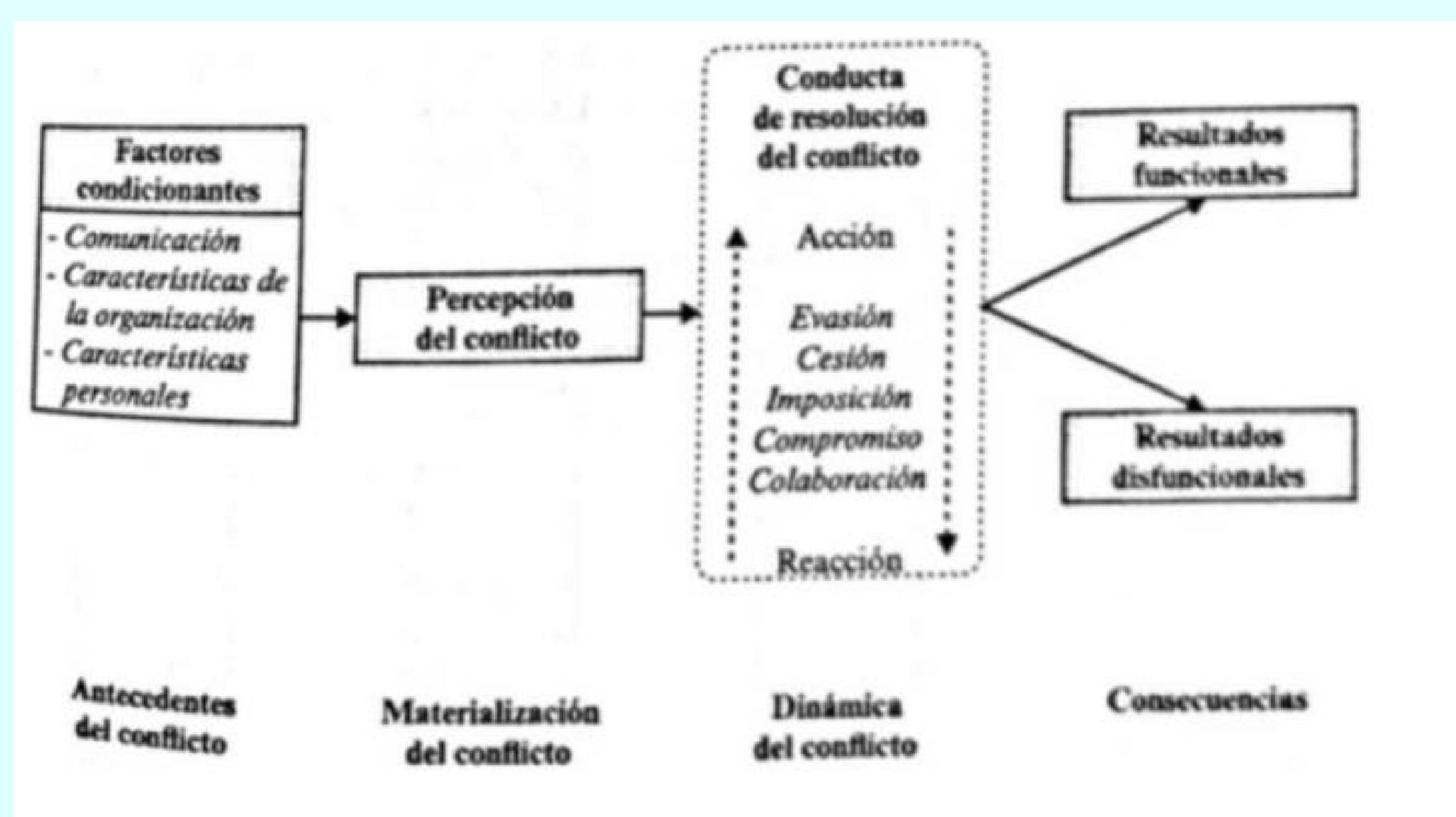
→ intrapersonal
→ interpersonal
→ intragrupal
→ intergrupal

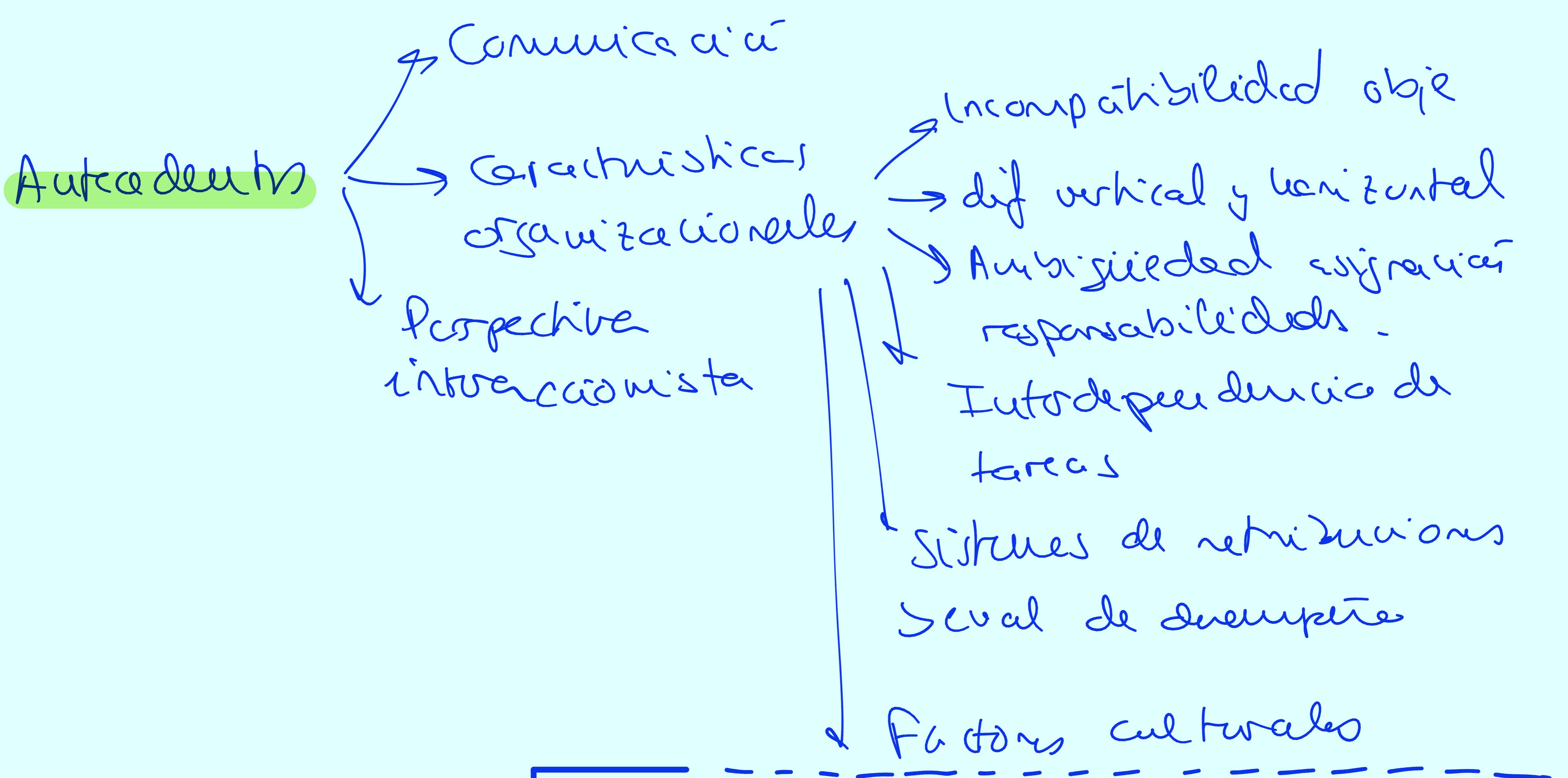
Percepciones sobre
el papel del conflicto
en las organizaciones

→ tradicional
→ relaciones humanas
→ intracurónista

→ desfuncionales
→ funcionales

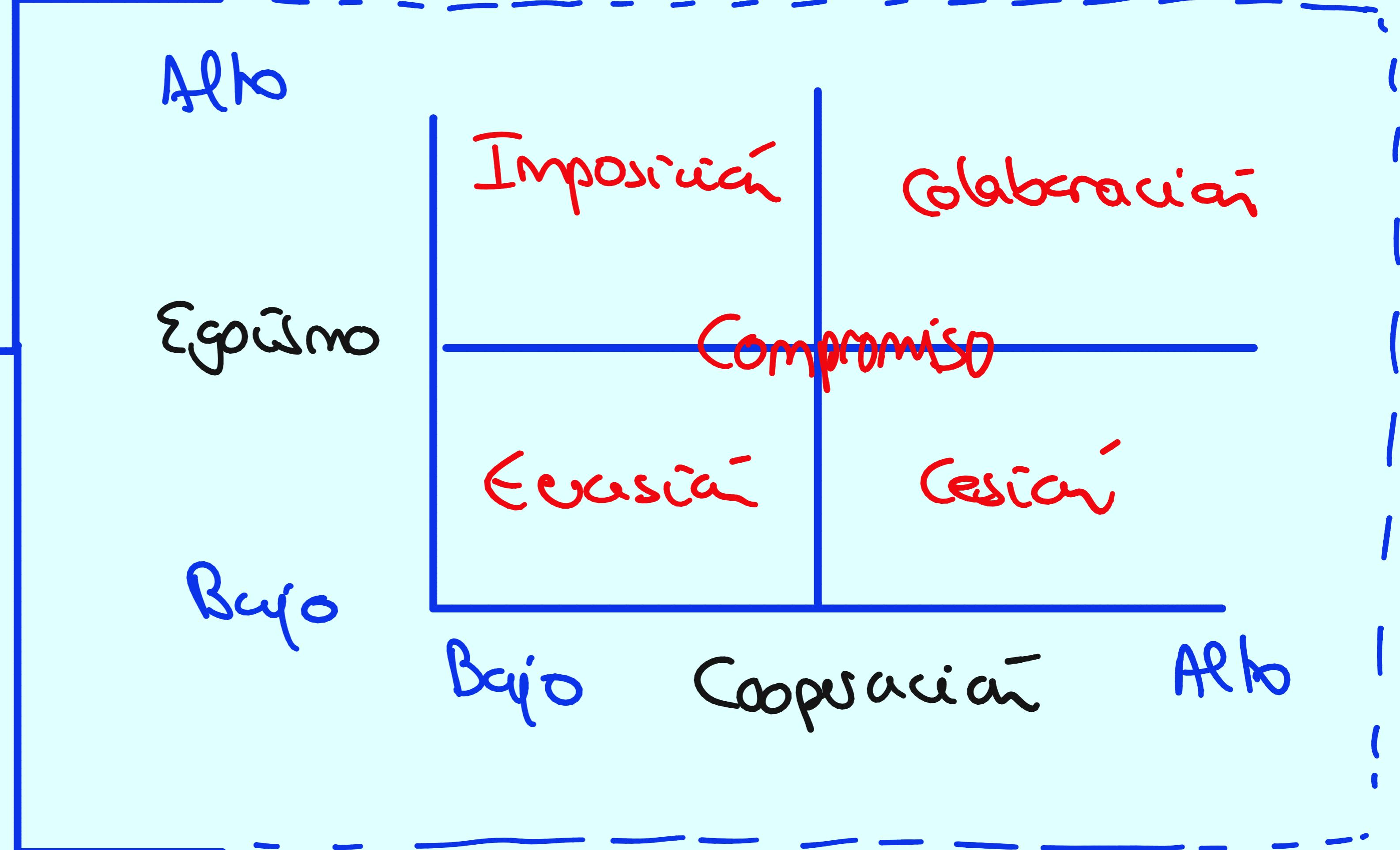
Proceso de
conflicto





Dinámica del conflicto

- **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 los propios.
- **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:** Caracterizada 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

- efectos pos
 - estimula competencia
 - creatividad, ...
- efectos neg
 - Lucha
 - conductas agresivas, ...

En la práctica

- planificar
- reglas
- sintonizar
- pts resistencia
- reciprocidad
- motivaciones
- claridad
- aprendizaje de la exp.

- LA NEGOCIACIÓN EN LA PRÁCTICA**
- 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.
 - 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 que se tratarán. Es recomendable fijar de antemano el lugar de las reuniones, quiénes serán los participantes y cuál será el plazo de negociación.
 - Diagnosticar la situación negociadora:** Es necesario que el negociador asuma de forma consciente si va a afrontar la negociación desde una u otra perspectiva.
 - Definir el punto de resistencia y aplicarlo:** Es muy importante tenerlo siempre en mente para evaluar las ofertas del oponente y compararlas con el posible acuerdo a los que se puede llegar.
 - 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.
 - Tener presente que las motivaciones e intereses no siempre tienen que ver con el objeto material de la negociación:**
 - 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.
 - Aprender de la experiencia:** Hay que aprender de negociaciones pasadas, aunque no todas las negociaciones sean iguales.

