

Tema 2

CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional: sistema de creencias y valores compartidos que desencadenan normas, conductas y actitudes comunes entre los miembros de la organización.

- compartida
- Afecta al comportamiento

ELEMENTOS

- **Artefactos:** componente visible y explícito
influencia sobre comportamiento L.
• Héroes, tabúes, rituales e historias
- **Valores:** principios duraderos: justo o no.
+ arraigados y consolidados que art.
+ difíciles de cambiar
- **creencias:** invisibles e implícitas. + asumidas
esencia cultura.

TIPOS

- **Cultura dominante:** c y r muy arraigados de manera generalizada ↑
 - **subcultura:** r y c que difieren de _____
- Fortaleza cultura se determina por:
- **Amplitud:** n° miembros con = c y r
 - **intensidad:** g° compromiso personas - val
puede suponer ef. -
- **Cultura fuerte (rA,rI):** comp. humano + homog.
 - **Cultura intermedia (rA,lI) (lA,rI)**
 - **Cultura débil (lA,lI)**

DIMENSIONES

- **Individualismo - colectivismo**
↳ valores respetan y defienden derechos y libertad. cooperación empleados
- **Distancia de poder:** g° aceptación distribución no equitativa de poder.
- **Evasión incertidumbre:** rechazar incert. tareas.
- **Masculinidad - feminidad:** roles sexuales
L ≠ L =
- **Orientación c/p v/p**
↳ valoran futuro
↳ pasado y presente

FUNCIONES

- **Reguladora** → c formaliza comp. individuos organización haciendo que se comporten previsiblemente.
+ fuerte, + reguladora
- **Notivadora** → cuando se comparten valores se genera clima de cooperación y cohesión.

Tema 3

CAMBIO ORGANIZACIONAL

cambio organizacional: organizaciones pasan a estado futuro deseado. tratan de ser + eficientes y vantaja competitiva

AGENTES	
EXTERNOS	INTERNOS
> experiencia + innovadores imparciales Plantean prop.	+ info de: · la organización · fuentes info · reacciones pers.
NO info neces. desconoce fuentes + costosos	Desconfianza empleados-agente falta experiencia

- ①
- establecer sentido urg.
 - creación coalición direc.
 - desarrollo visión y estrat.
 - comunicación visión cambio

- ②
- eliminación obstáculos
 - generación metas c/p
 - consolidar y continuar con cambio

- ③
- institucionalizar nuevos enfoques culturales

FUERZAS IMPULSORAS	
EXTERNAS	INTERNAS
- presión comp. - exigencias gubernamentales políticas y social. - cambios tecn. - modificaciones mercados	- actitud emple. - " en la dirección - cambio estrat. - conocimiento - fuerza trabajo - figura rr - niveles prof. - rr técnicos - tensión gestión

PROCESO

teoría cambio Kurt Lewin: antes de iniciar cambio se está en equilibrio

① Descongelar:

- desconfirmación status quo
- ansiedad supervivencia
- creación ansiedad psicológica

② Cambio

- tener en cuenta todas las fuerzas
- implantar cambio

③ Recongelar (nuevo equilibrio)

TECNICAS / RESIST. CAMBIO

- educación y comunicación
- participación e implantación
- facilitación y apoyo
- negociación y acuerdo
- manipulación y cooptación
- coacción explícita e implícita

TIPOS CAMBIO

- **Evolutivo:** gradual.
10 varias partes
- **Revolucionario:** drástico
a todos los niveles.

Fuerzas de resistencia: dificultades para adaptarse a cambios. org → temida.

- interés propio y orientación funcional
- incomprendión y falta confianza
- evaluaciones ≠
- baja tolerancia al cambio
- estructura mecanicista y cultura org.

Enfoque sistema sociotécnico
Cambio tareas y funciones → sistemas técnico y social
desempeño depende de sinergia

- **calidad total** cambio gradual
cambio: calidad, personal, org, alta dirección.
- **reingeniería** cambio radical
calidad.
- **innovación** → innovación
fomentan creatividad para

Tema 5 PLANIFICACIÓN

Planificación → establecer objetivos a alcanzar, medios para obtenerlos y plazo.
Planes: guías que establecen la situación a la que se desea llegar.

ACTITUDES

- **P. reactiva:** recuperar situación anterior. Tratan de eliminarla
- **P. inactiva:** actuar para que siga =
- **P. preactiva:** busca pronosticar futuro y estar preparado.
- **P. interactiva:** pensamiento de futuro controlable

PRINCIPIOS

- **Facilidad:** plan realista
- **Objetividad:** datos reales
- **Cuantificable:** facilita evaluación
- **Flexibilidad:** margen error
- **Unidad:** planes coherentes

PARADOJAS {
 Irrealidad: irreal
 Incertidumbre: - fiable
 Rigididad: debilita org.

NIVELES

- **Misión y visión**
 - **Misión:** razón de ser. Amplia, motivadora permanente y congruente
 - **Visión:** futuro deseado. Positiva, atractiva, aientadora e inspiradora.
- **Planes** → alta dirección
 - **Estratégicos:** grandes objetivos m/l plazo
 - **Operativos:** metas específicas para un menor complejidad. c/p concretas
 - **permanentes:** actividad repetitiva. Evaluación periódica: políticas, programamiento y reglas.
 - **uso único:** programa y presupuesto

TÉCNICAS AYUDA

- **árboles decisión:** analiza alternativas y su repercusión
- **Gráfica Gantt:** ⊕ a cada actividad.
- **Análisis series temporales:** datos [] ⊕

Planeación estratégica	Dirección estratégica
variables económ. y tecnológicas	var. internas y externas
factores ex. fijos	fact. ext. variables
NO en cuenta competidores	SI en cuenta compet.

Tema 6 MOTIVACIÓN

MOTIVACIÓN: proceso que impulsa a un empleado a esforzarse para lograr objetivos.

TEORÍAS MOTIVACIONALES de contenido

- Necesidades Maslow

- ↳ sensación deficiencia → tensión incómoda



- Factores Herzberg:

- MOTIVACIÓN: realización tarea
- satisfacción - no satisfacción
- Mantenimiento/higiene: condición trabajo. NO insatisfacción - insatis. (esenciales)

- Necesidades McClelland

- Logro: alcanzar excelencia por esfuerzos individuales.
- Poder: ejercer posición autoridad.
- Pertenencia: relaciones amistosas.

- Teorías X e Y McGregor

- Teoría X: visión negativa empleo. director autocrático
- Teoría Y: visión positiva empleo. director democrático

- Teoría ERC de Alderfer

- Existencia: supervivencia y bienestar
- Relación: afectivo social
- Crecimiento: desarrollo personal ≈ autorrealización

TEORÍAS MOTIVACIONALES de proceso

¿cómo se generan las necesidades?

- Fijación de metas de Locke

Alcanzar meta → fuente básica

↳ mensurables = > desempeño

- Esfuerzo de Skinner

aprendizaje → consecuencias ↗ - desempeño ↑
ESTIMULO → RESPUESTA → REFUERZO
Reflejo q comportamientos estimular y evitar: premios, no, sanciones, no.

- Equidad de Adams:

RATIO RECOMPENSA PROPORCIONAL AL ESFUERZO SUYO Y EL DE PERSONA REFERENCIA

- Expectativas Vroom

- Expectativa: esfuerzo → desempeño
- Instrumentalidad: desempeño → recompensa
- Valencia: recompensa → desempeño

- Porter y Lawler

intrínseca
vroom y recompensas extrínseca e
ESFUERZO → RECOMPENSA
DESEMPEÑO → REC. INTRÍN y EXTRÍNSECA.

DISEÑO PUESTO TRABAJO MOTIVACIONAL:
Hackman y Oldham:

tareas q motivan a las personas

- variedad destrezas: zaci en puesto

- identidad, imp, autonomía, retroaliment.

Tema 8: GRUPO DE TRABAJO

Grupo de trabajo: pequeño n° miembros, orientados a la tarea, personas organizadas por mecanismos estructurales
sistemas abiertos, interacción bidireccional

Dinámica grupo: (kurt lewin) interacciones y fuerzas entre miembros en sit. sociales.

TIPOLOGÍA

- Nivel formalidad

- Grupos formales

G. mando: act rutina
jerarquía organigrama

G. tareas no fut
diseñados para alcanzar obj. = jerarquía

- Grupos informales

rdn de relaciones espontáneas y satisfacen
necesidades individuales.

G. interes
G. amistad

- dimensión temporal

- G. permanentes: act habituales org.
estructura estable y duradera

- G. temporales: tarea hecha → desaparece

- Grado autonomía (no lider)

- G. dirigidos desde el exterior:
responsabilidad: ejecutar tarea

- G. autodiseñado
responsabilidad: su propio diseño

- G. autodirigido + creatividad.
responsabilidad: diseñar y ejecutar

- G. virtuales

Equipo de trabajo: se forman una vez que el
son grupos
de trabajo. grupo ha madurado.
liderazgo se comparte o rotा
integrantes: func. específicas
y comparten objetivos.

Grupo de trabajo si llega a madurar puede
convertirse en equipo.

ELEMENTOS

- Tamaño
 - Pequeño: + cohesión
 - Grande: + recursos
- Liderazgo: poder legítimo (formal)
poder de ref. (informal)
- Normas
 - esp. tareas a 110 insatisfactorios
- Roles miembros
 - socioemocional
 - + involucrados, conformismo, participación
moral, logro objetivos
 - interes
- cohesión
 - satisfactorio pero improductivo
- estatus: en base a antigüedad
- tareas: interdependencia afecta a desempeño
- composición: Grupos homogéneos / heterogéneos

FORMACIÓN

- **formación:** primeros contactos entre miembros
- **conflicto:** miembros comienzan a discutir. se comienza a configurar la jerarquía
- **normativa:** Grupo + eficaz . + cohesión
- **desempeño:** madurez plena. normas, estructura y jerarquía plenamente definidas.
- **Terminación:** Terminado el objetivo → disolución

Tema 9: COMUNICACIÓN

proceso comunicación: pasos para compartir conocimientos / información
EMISOR, MENSAJE, CANAL, RUIDO, RECEPTOR, RETROALIMENTACIÓN

BARRERAS

- **interpersonales**: nacen de comp. individuales.
 - **Lenguaje**: lenguaje desconocido = mala comunicación
 - Semántica: emisor no se explica bien
 - Receptor no decodifica bien
 - **Gramática**: estilo muy formal, receptor en guardia
- **Filtrado**: > cadena, riesgo distorsión mensaje
- **Perspectiva**: como catalogan personas a su interlocutor
- **Percepción**: interpretación info
- **canal**: puede favorecer o bloquear proceso
- **Emociones**:
- **Incongruencia señal verbal y no verbal**
- **organizativas**: forma estructura org. puede crear dificultades en la comunicación
 - **Red comunicación**: > longitud, > distorsión
 - **Estructura jerárquica**
 - **Estatus**
 - **Niveles jerárquicos**
 - **Áreas funcionales**
 - **Falta coordinación / aislamiento**
 - **Adopción TIC**

MEDIOS COMUNICACIÓN

- **Internet**: mejora comunicación
- **Intranet**: red interna privada, facilita comun.
- **Extranet**: red externa privada. comun. con proveedores, clientes...

DATOS SE AGRUPAN EN:

- **Info estructurada**: datos transmitidos con formato preestablecido
- **Info no estructurada**: no formato preestablecido. rss, wikis, correo, blogs...

TIPOS

comunicación formal e informal

- **c.formal**: asegura eficiencia.
 - **Red cadena**: fluye en 2 sentidos ↗
 - **Red rueda**: fluye líder → miembros
 - **Red multicanal**: fluye entre miembros
- **c.informal**: fluye libremente entre m org.
 - **Cadena eslabones simples**: A → B → C...
 - **Cadena chismes**: A → rumores
 - **Cadena probabilidad**: A cuenta rumor aleatoria.

comunicación vertical, horizontal y diagonal

- **c.vertical**: por cadena de mando
 - **ascendente**: info, quejas, sugerencias...
 - **descendente**: estrategias, objetivos, instrucciones
- **c.horizontal**: coordinar act ≠ departamentos y resolver problemas
- **c.diagonal**: ≠ niveles jerárquicos y cadenas

comunicación verbal y no verbal

- **c.verbal**: palabra para transmitir mensaje
 - **oral**: reuniones, discursos...
 - **escrita**: correos, informes
- **c.no verbal**: tono, gestos, ropa, proximidad

Tema II CONTROL

control: se vigila desempeño real, se compara con las metas fijadas y se emprenden acciones necesarias para corregir desviaciones.

NIVELES

- **estratégico:** misión, estrategias, objetivos y ventaja competitiva
- **funcional:** controles en departam.
- **operativo:** act. y consumo recursos en cualquier nivel de la org.

PROCESO

- ① determinar puntos críticos
- ② establecer estándares
- ③ medición desempeño
- ④ corrección desviaciones

SISTEMAS FORMALES

planificación y control

- cuadro nando integral

Pretende unir control operativo con la misión y estrategia a l/p.

Perspectivas: financiera, del cliente, proceso interno y de aprendizaje y conocimiento

- presupuesto base cero

cada año nuevo punto de partida

- planificación, programación, presupuestación

fija presupuestos mediante programas. consigue eficacia pero es complejo.

- administración por objetivos

mente

CLASIFICACIÓN

- según el momento

- **a priori:** antes de realizarlo. prevé errores
- **concurrente:** mientras se desarrolla.
- **a posteriori:** actividad ejecutada.

- según patrones establecidos

- **burocrático:** planes uso permanente, div y especialización trabajo y comun. I
- **de mercado:** con respecto a competidores
- **de clan:** valores culturales = norma ref. control informal.

- según periodo tiempo

- **diferido:** requiere tiempo
- **en tiempo real:** procesa info continuamente

- según sujeto controlador

- **directivo:** autoridad supervisa individuos
- **social:** conjunto personas sobre miembro
- **técnico:** control ejercido por sistema