

PARTE 1 – CÓMO DEFINIR EL FUTURO DE LOS GERENTES

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 ¿QUIÉNES SON LOS GERENTES?

Definición: Los gerentes coordinan y supervisan el trabajo de otras personas de tal forma que se logren los objetivos de la organización.

Los **empleados no administrativos** trabajan directamente en una labor o tarea y no tienen a alguien que les reporte.



Las organizaciones estructuradas tradicionalmente tienen gerentes de **primera línea** (supervisores, managers...), **gerentes de nivel medio** (gerente, líder...) y de **nivel alto** (presidente, director, CEO...). En otras organizaciones de configuraciones más generales, los gerentes pueden no ser identificables fácilmente, aunque alguien debe desempeñar esa función.

1.2 ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN?

Definición: es a lo que se dediquen los gerentes. La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma **eficiente** y **eficaz**. La eficiencia significa hacer bien las cosas; la eficacia significa hacer las cosas correctas.



1.3 ¿QUÉ HACEN LOS GERENTES?

Las cuatro funciones de la administración son:

- Planeación: definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes
- Organización: acordar y estructurar el trabajo
- Dirección: trabajar con personas y a través de ella
- Control: seguimiento, comparación y corrección del desempeño laboral

Planeación	Organización	Dirección	Control	Dirige a
Definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades	Determinar lo que es necesario realizar, cómo llevarlo a cabo y con quién se cuenta para hacerlo	Motivar, dirigir y cualesquier otras acciones involucradas con dirigir al personal	Dar seguimiento a las actividades para garantizar que se logren conforme a lo planeado	Alcanzar los propósitos establecidos por la organización

Los roles gerenciales de Mintzberg incluyen los:

- Interpersonales: los cuales involucran personas y otros deberes ceremoniales y simbólicos (representante, líder y enlace)
- Informativos: los cuales implican la reunión, recepción y transmisión de información (monitor, difusor y portavoz)
- Decisivos: los cuales con llevan la toma de decisiones (emprendedor, manejador de problemas, asignador de recursos y negociador)

Las habilidades gerenciales de Katz incluyen las:

- Técnicas: conocimiento y técnicas específicas del trabajo
- Humanas: capacidad de trabajar bien con personas y
- Conceptuales: habilidad de pensar y conceptualizar



1.4 ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

Definición: es un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico:

Muchas de las organizaciones actuales son más abiertas, flexibles y sensibles a los cambios que las organizaciones del pasado.

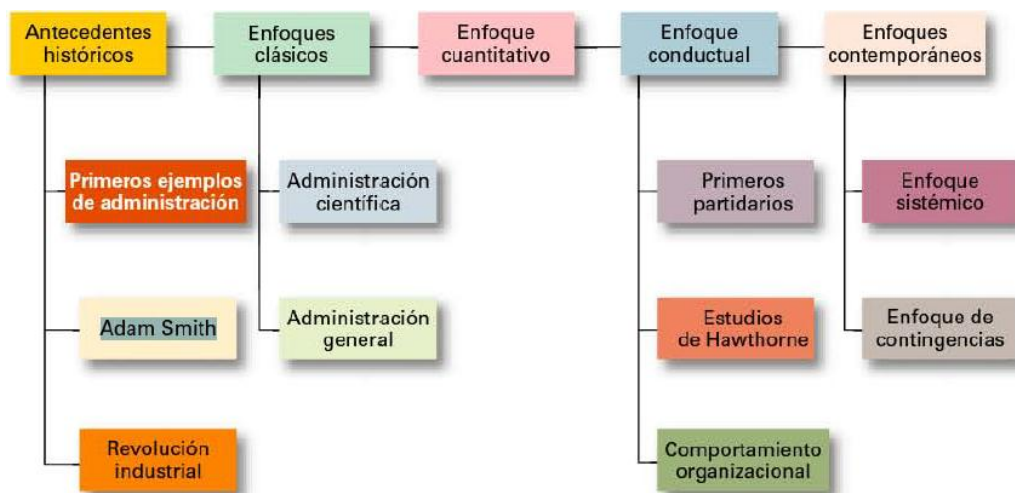


1.5 ¿POR QUÉ ESTUDIAR ADMINISTRACIÓN?

Es importante estudiar administración por tres razones:

- **La universalidad de la administración:** lo que se refiere al hecho de que los gerentes son necesarios en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos los niveles y áreas de trabajo y en cualquier ubicación global.
- **La realidad del trabajo:** usted administrará o será administrado.
- **Las recompensas y retos:** la conciencia de que hay importantes recompensas y retos cuando se es gerente.

CAPÍTULO 2: HISTORIA



2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Estudiar historia resulta importante ya que nos ayuda a ver los orígenes de las prácticas actuales de la administración y nos ayuda a apreciar lo que ha funcionado y lo que no. Podemos observar los primeros ejemplos de la práctica de la administración en la construcción de las pirámides de Egipto y en el arsenal de Venecia. Un hecho histórico importante fue la publicación de La riqueza de las naciones (The Wealth of Nations) de Adam Smith, en el que expresó los beneficios de la división del trabajo (especialización laboral). El segundo fue la revolución industrial, cuando fue más económico manufacturar los productos en las fábricas que en los hogares. Los gerentes necesitaban dirigir estas fábricas, y estos gerentes necesitaban teorías formales de administración que los guiaran.

2.2 ENFOQUE CLÁSICO

Surge de los primeros estudios formales realizados a principios del S.XX, y tiene dos teorías principales:

- **Administración científica:** Taylor estudió el **trabajo manual** utilizando principios científicos; es decir, parámetros para mejorar la eficiencia en la producción, para descubrir "la mejor forma" de realizar esos trabajos. La contribución principal de los Gilbreth fue encontrar movimientos manuales y corporales eficientes y diseñar herramientas y equipo adecuados para optimizar el desempeño laboral. Fayol creía que las funciones de la administración eran comunes en todos los negocios, pero también eran distintas de otras funciones del negocio. Desarrolló 14 principios de administración, a partir de los cuales muchos conceptos gerenciales de hoy en día han evolucionado. Weber describió un tipo ideal de organización al que llamó burocracia, el cual aún utilizan muchas organizaciones actuales importantes.
- **Teoría general de la administración:** Los gerentes de hoy aplican los conceptos de la administración científica cuando analizan las tareas laborales básicas por realizar, utilizan un estudio de tiempos y movimientos para eliminar movimientos inútiles, contratan a los trabajadores más calificados para un trabajo y diseñan sistemas de incentivos basados en resultados. Utilizan la teoría general de la administración cuando desempeñan las funciones gerenciales y estructuran sus organizaciones de tal forma que los recursos se utilicen con **eficiencia y eficacia**.

2.3 ENFOQUE CUANTITATIVO

El enfoque cuantitativo involucra la aplicación de la **estadística**, **modelos** de optimización e información y **simulaciones** por computadora a **actividades gerenciales**. La administración de la calidad total es una filosofía de administración comprometida con la mejora continua para responder a las necesidades y expectativas del cliente. Los gerentes actuales utilizan el enfoque cuantitativo en especial cuando toman decisiones relacionadas con la **planeación y el control** de actividades de trabajo tales como asignación de recursos, mejoramiento de la calidad, programación del trabajo o la determinación de los niveles óptimos de inventario.

2.4 ENFOQUE CONDUCTUAL

Los primeros partidarios del comportamiento organizacional contribuyeron con diversas ideas, pero todos creían que **las personas eran el activo más importante de una organización** y debían ser tratadas como tal.

El enfoque conductual ha moldeado notoriamente cómo se manejan las organizaciones actuales. Muchas de las teorías de hoy en día de **motivación**, **liderazgo**, **comportamiento grupal y desarrollo**, así como otras cuestiones conductuales.

2.5 ENFOQUE CONTEMPORÁNEO

El enfoque sistémico plantea que una organización toma elementos (recursos) de su entorno y los transforma o procesa como productos que se distribuyen nuevamente en el entorno. Éste nos ayuda a comprender la administración debido a que los gerentes deben garantizar que todas las unidades interdependientes funcionen juntas para lograr los objetivos de la empresa, ayuda a los gerentes a darse cuenta de que las decisiones y acciones realizadas en un área de la organización afectará a otras y los ayuda a reconocer que las organizaciones no están aisladas, sino que dependen del entorno para obtener sus recursos esenciales y para que absorba sus productos.

El enfoque de contingencias dice que las organizaciones no son iguales, enfrentan situaciones distintas y requieren diferentes formas de administración. Éste nos ayuda a comprender la administración debido a que resalta que no existen reglas simplistas o universales a seguir por los gerentes. En cambio, los gerentes deben analizar sus situaciones y determinar si es la forma en que se encuentra mi situación, entonces es la mejor forma que tengo para manejarla.

CAPÍTULO 3: LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL ENTORNO

3.1 EL GERENTE: ¿OMNIPOTENTE O SIMBÓLICO?

- **Visión omnipotente:** los gerentes son directamente responsables del éxito o fracaso de una organización.
- **Visión simbólica:** argumenta que gran parte del éxito o fracaso de una organización se debe a fuerzas externas que salen del control de los gerentes.

La realidad sugiere una síntesis: las dos restricciones al criterio de los gerentes son la cultura de la organización (interna) y el entorno (externa). Los gerentes no están totalmente restringidos por estos dos factores, ya que pueden influenciar, y lo hacen, su cultura y entorno.

3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL



[Las siete dimensiones de la cultura organizacional](#)

En organizaciones con **culturas fuertes**, los empleados son más leales y sus tendencias al desempeño son más altas. Entre más fuerte se vuelve una cultura, más afecta la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan. El origen de una cultura refleja la visión de los fundadores de la organización. Una cultura se mantiene por medio de prácticas de selección de empleados, las acciones de los gerentes de nivel alto y los procesos de socialización. Además, la cultura se transmite a los empleados a través de historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje. Estos elementos ayudan a los empleados a "aprender" qué valores y comportamientos son importantes, así como quién ejemplifica dichos valores. **La cultura afecta la forma de planear, organizar, dirigir y controlar de los gerentes.**

3.3 TEMAS ACTUALES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

CREACIÓN DE UNA CULTURA ÉTICA

Es muy tolerante ante el riesgo y poco tolerante ante la agresividad, y se enfoca tanto en los medios como en los resultados .

CREACIÓN DE UNA CULTURA DE INNOVACIÓN

Favorece el cambio y la participación, la libertad, confianza y sinceridad, el tiempo de ideas, la alegría y el humor, la solución de conflictos, los debates y la toma de riesgos.

CREACIÓN DE UNA CULTURA SENSIBLE AL CLIENTE

Tiene empleados sociables y amigables; trabajos con reglas, procedimientos y regulaciones poco rígidos; otorgamiento de facultades de decisión; roles y expectativas claros; y empleados conscientes de su deseo de satisfacer al cliente.

CREACIÓN DE UNA CULTURA QUE APOYE A LA DIVERSIDAD

Una cultura que apoya la diversidad cuenta con gerentes que muestran a través de sus decisiones y acciones que valoran la diversidad y esto refuerza el comportamiento de los empleados para que ejemplifiquen la inclusión.

CREACIÓN DE UNA CULTURA DE ESPIRITUALIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL

La espiritualidad del centro de trabajo es importante debido a que los empleados buscan contrarrestar el estrés y las presiones de sus turbulentas vidas; también buscan involucrarse y relacionarse, ya que esto frecuentemente se pierde en el estilo de vida contemporáneo.

3.4 EL ENTORNO

El entorno específico incluye clientes, proveedores, competidores y grupos de presión. El entorno general incluye condiciones económicas, político-legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y globales. Las dos dimensiones de la incertidumbre ambiental son el grado de cambio (estable o dinámico) y el grado de complejidad (simple o complejo).

Las partes interesadas más comunes son clientes, grupos de acción social y política, competidores, asociaciones comerciales y de industria, gobiernos, medios, proveedores, comunidades, accionistas, uniones y empleados. Los cuatro pasos para administrar las relaciones con las partes interesadas son: identificar estas partes, determinar los intereses o inquietudes de las partes interesadas, determinar qué tan crucial resulta cada parte interesada para la toma de decisiones y acciones de la organización, y determinar cómo manejar a las partes interesadas.



CAPÍTULO 4 : UN ENTORNO GLOBAL

4.1 ¿CUÁL ES SU PERSPECTIVA CON RESPECTO A LA GLOBALIZACIÓN?

El **provincialismo** es una visión del mundo que sólo considera perspectivas y convicciones propias y no reconoce que otros tienen maneras diferentes de vivir y trabajar.

- Postura **etnocéntrica**: es la creencia provincial de que los mejores métodos y prácticas laborales son los del país de origen.
- Postura **policéntrica**: es la visión de que los gerentes del país local conocen los mejores métodos y prácticas laborales para operar sus negocios.
- Postura **geocéntrica**: es una visión con orientación mundial que se enfoca en el uso de los mejores métodos y personas alrededor del mundo.

4.2 COMPRENSIÓN DEL ENTORNO GLOBAL

La Unión Europea agrupa a 27 países democráticos y 3 países se encuentran en espera de su membresía. Quince países han adoptado el euro y todos los nuevos países miembros deben hacerlo. El recién firmado Tratado de Lisboa da a la UE un marco legal común. EITLCAN sigue ayudando a Canadá, México y Estados Unidos a fortalecer su poder económico global. El TLCAC aún intenta despegar, al igual que el ALCA. Debido a los retrasos del TLCAC y el ALCA, es probable que el Mercosur (Mercado Común Sudamericano) adquiera importancia nuevamente. El ASEAN es una alianza comercial de 10 naciones del sureste asiático, una región que aún es importante en la economía global. La Unión Africana y la SAARC son relativamente nuevas, pero se seguirán viendo los beneficios de sus alianzas. Para contrarrestar algunos de los riesgos del comercio global, la Organización Mundial de Comercio (OMC) desempeña una función importante al dar seguimiento y promover las relaciones comerciales.

4.3 CÓMO HACER NEGOCIOS DE MANERA GLOBAL

Una empresa multinacional es una compañía internacional que mantiene operaciones en diversos países.

Una organización **multidoméstica** es una MNC que descentraliza la administración y otras decisiones en el país local (postura policéntrica).

Una organización **global** es una MNC que centraliza la administración y otras decisiones en el país de origen (postura etnocéntrica).

Una empresa **transnacional** (postura geocéntrica) es una MNC que ha eliminado las barreras geográficas artificiales y utiliza los mejores métodos y prácticas, sin importar de dónde provienen.

El **sourcing global** o aprovisionamiento global se refiere a la adquisición de materiales o mano de obra de alrededor del mundo con el costo más bajo. Exportar es la fabricación de productos de manera local que se comercializan en el extranjero. Importar es la adquisición de productos fabricados en el extranjero y que se venden localmente.

Las **licencias** las utilizan organizaciones manufactureras que producen o venden otros productos de la empresa y dan a esa organización el derecho de utilizar su marca, tecnología o especificaciones de productos.

Las **franquicias** son parecidas a las licencias pero generalmente las utilizan organizaciones de servicios que quieren utilizar el nombre de otra empresa y sus métodos de operación.

Una **alianza estratégica** global es una asociación entre una organización y socios comerciales extranjeros en la que comparten recursos y conocimientos para desarrollar nuevos productos o construir instalaciones.

Una **joint venture** es un tipo específico de alianza estratégica en la que los socios acuerdan formar una organización separada e independiente para un propósito específico de negocio.

Una **subsidiaria extranjera** es una inversión directa en un país extranjero que hace una empresa, estableciendo una oficina o instalaciones separadas e independientes.

4.4 LA ADMINISTRACIÓN EN UN ENTORNO GLOBAL

ENTORNO POLÍTICO-LEGAL

Las **leyes** y la estabilidad **política** de un país son temas del entorno político/legal global con el que los gerentes deben familiarizarse.

EL ENTORNO ECONÓMICO

Asimismo, los gerentes deben conocer las condiciones económicas del país, como tipos de cambio, índices de inflación y **políticas fiscales**.

EL ENTORNO CULTURAL

Geert Hofstede identificó cinco dimensiones para evaluar la cultura de un país: individualismo-colectivismo, distancia del poder, rechazo a la incertidumbre, logros-procuración de relaciones y orientación de largo y corto plazos. Los estudios **GLOBE** identificaron nueve dimensiones para evaluar la cultura de los países: distancia del poder, rechazo a la incertidumbre, asertividad, orientación humana, orientación al futuro, colectivismo institucional, diferencias de género, colectivismo grupal y orientación al desempeño.

ADMINISTRACIÓN GLOBAL EN EL MUNDO ACTUAL

Los principales desafíos al hacer negocios globalmente en el mundo de hoy en día involucran la apertura asociada con la **globalización** y **las diferencias culturales** significativas entre los países.

CAPÍTULO 5 : RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ÉTICA

5-1 ¿QUÉ ES RESPONSABILIDAD SOCIAL?

La **obligación social**, la cual refleja la visión clásica de responsabilidad social, involucra el compromiso de una empresa en acciones sociales debido a su obligación de cumplir con ciertas responsabilidades económicas y legales.

La **sensibilidad social** implica el compromiso de una empresa en acciones sociales en respuesta a alguna necesidad social. La responsabilidad social es la intención de una organización, más allá de sus obligaciones económicas y legales, para lograr objetivos de largo plazo que son buenos para la sociedad.

Ambos reflejan la visión socioeconómica de **responsabilidad social**. Podemos determinar si las organizaciones deben tener participación social, si revisamos los argumentos a favor y en contra. Otras formas son evaluar el efecto de la participación social sobre el desempeño económico de una empresa y evaluar el rendimiento de los fondos ISR contra los fondos no ISR. De acuerdo con dicha información podemos concluir que, al parecer, una empresa que es socialmente responsable no daña su rendimiento económico.

5-2 ADMINISTRACIÓN VERDE

Con la administración verde, los gerentes consideran **el efecto de su organización sobre el medio ambiente**. Las empresas pueden "volverse verdes" de diversas maneras. El enfoque del verde claro implica hacer lo que legalmente se requiere, que es la obligación social. Si se utiliza el enfoque de mercado, las organizaciones responden a las preferencias ambientales de sus clientes. Al utilizar el enfoque de las partes interesadas, las empresas responden a las demandas ambientales de varias partes interesadas. Las acciones verdes pueden evaluarse mediante estándares globales de administración ambiental (**ISO 14000**) Y mediante la lista **Global 100** de las empresas más sustentables del mundo.

5-3 LOS GERENTES Y EL COMPORTAMIENTO ÉTICO

La ética se refiere a los principios, valores y creencias que definen las buenas y malas decisiones y comportamientos.

FACTORES QUE DETERMINAN COMPORTAMIENTOS ÉTICOS E INMORALES

Los factores que afectan los comportamientos ético e inmoral incluyen:

- El nivel de **desarrollo moral de la persona**: preconventional, convencional o de principios
- Características **individuales**: valores y variables de personalidad, fuerza del ego y locus de control
- **Variables estructurales** diseño estructural, uso de objetivos, sistemas de reconocimiento por desempeño y procedimientos para la asignación de reconocimientos
- **Cultura organizacional**: valores compartidos y fuerza cultural
- **Intensidad del problema**: magnitud del daño, consenso de lo malo, probabilidad de dañar, inmediatez de las consecuencias, proximidad con las víctimas y concentración del efecto).

LA ÉTICA EN UN CONTEXTO INTERNACIONAL

Debido a que los **estándares éticos** no son universales, los gerentes deben saber lo que pueden o no hacer legalmente, de acuerdo con la Ley de Prácticas Extranjeras Corruptas. También es importante reconocer cualquier diferencia cultural para aclarar pautas éticas para empleados que trabajan en diferentes posiciones globales. Por último, los gerentes deben saber sobre los principios del Pacto Mundial y la Convención Antisoborno.

5-4 FOMENTO DEL COMPORTAMIENTO ÉTICO

El comportamiento de los gerentes es la influencia individual más importante sobre la decisión de una persona para actuar ética o inmoralmemente. Algunas formas específicas en que los gerentes pueden fomentar el comportamiento ético incluyen prestar atención a la **selección de empleados**, tener y utilizar un **código de ética**, reconocer el importante papel de **liderazgo ético** que desempeñan y cómo lo que hacen es mucho más importante que lo que dicen, asegurarse de que los **objetivos y el proceso de evaluación de desempeño** no recompensen el logro de objetivos si no se toma en cuenta cómo se lograron, utilizar capacitación en ética y **auditorías sociales independientes**, y establecer **mecanismos de protección**.

5-5 TEMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ÉTICA EN EL MUNDO ACTUAL

Los gerentes pueden manejar los errores de ética y la irresponsabilidad social si son líderes éticos fuertes y protegen a los empleados que denuncian problemas de ética. El ejemplo que representan los gerentes tiene una fuerte influencia sobre si los empleados se comportan éticamente. Los **líderes éticos** también son honestos, comparten sus valores, resaltan valores compartidos importantes y utilizan el sistema de reconocimientos de forma adecuada. Los gerentes pueden **proteger** a los denunciantes (**empleados** que demuestran cuestiones o **problemas de ética**), al alentarlos a seguir adelante, al establecer líneas telefónicas éticas gratuitas y al establecer una cultura en la que los empleados puedan quejarse y hacerse escuchar sin temor a represalias. Los empresarios sociales desempeñan un papel importante en la **solución de problemas sociales**, ya que buscan oportunidades para mejorar a la sociedad mediante enfoques prácticos, innovadores y sustentables. Los empresarios sociales quieren hacer del mundo un mejor lugar y tienen una pasión que los impulsa para hacer que eso ocurra. Las empresas pueden promover un **cambio social positivo** a través de la **filantropía** corporativa y de las acciones de empleados **voluntarios**.

PARTE 2 – PLANEACIÓN

CAPÍTULO 6: GERENTES COMO TOMADORES DE DECISIONES

6.1 EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Una decisión es una elección. El proceso de toma de decisiones consiste en ocho etapas:

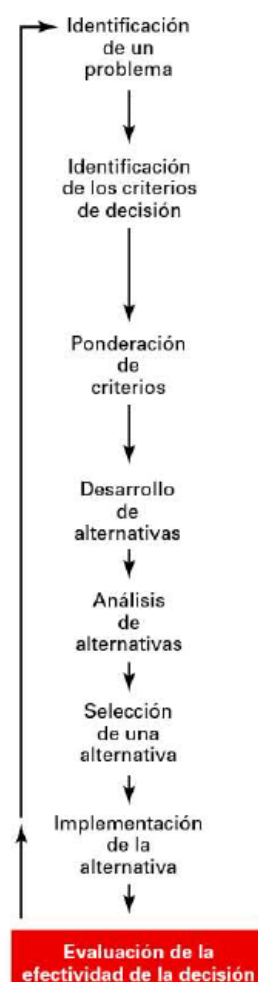
1. Identificación del problema
2. Identificación de los criterios de decisión
3. Ponderación de criterios: evaluar la importancia de cada uno
4. Desarrollo de alternativas: diferentes formas de resolver el problema
5. Análisis de alternativas
6. Selección de una alternativa
7. Implementación de la alternativa
8. Evaluación de la efectividad de la decisión

6.2 CÓMO TOMAN DECISIONES LOS GERENTES

Los supuestos de **racionalidad** son los siguientes: el problema es evidente e inequívoco; se logrará un solo objetivo bien definido; todas las alternativas y consecuencias son conocidas; y la elección final maximizará los resultados.

La **racionalidad limitada** dice que los gerentes toman decisiones racionales pero limitadas por su capacidad de procesar información. Los tomadores de decisiones intentan satisfacer cuando aceptan soluciones que son suficientemente buenas. La intensificación del compromiso es cuando los gerentes aumentan su compromiso con una decisión, incluso cuando es evidente que pudo ser una mala decisión.

La toma de decisiones **intuitiva** es decidir con base en experiencia, sensaciones y opiniones acumuladas.



6.3 TIPOS DE DECISIONES Y CONDICIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES

TIPOS

Las **decisiones programadas** son decisiones repetitivas que pueden manejarse mediante un método de rutina y se utilizan cuando el problema por resolver es sencillo, conocido y fácilmente definido (**estructurado**). Las **decisiones no programadas** son decisiones únicas que requieren una solución a la medida y se utilizan cuando los problemas son nuevos o inusuales (**no estructurados**) y cuando la información de los problemas es ambigua o incompleta.

CONDICIONES

- La **certidumbre**: es una situación en la que un gerente puede tomar decisiones precisas, debido a que todos los resultados son conocidos.
- El **riesgo**: es una situación en la que un gerente puede estimar la probabilidad de ciertos resultados.
- La **incertidumbre**: es una situación en la que un gerente no tiene certeza sobre los resultados e incluso no puede hacer estimaciones probabilísticas razonables.

6.4 ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES

El estilo de pensamiento de una persona refleja dos cosas: la fuente de información que la persona tiende a utilizar (**externa o interna**) y cómo procesa dicha información (lineal o no lineal). Estas cuatro dimensiones se dividieron en dos estilos.

- El estilo de **pensamiento lineal** se caracteriza por la preferencia de una persona por utilizar información externa y procesarla a través del pensamiento racional y lógico.
- El estilo de **pensamiento no lineal** se caracteriza por una preferencia por fuentes internas y por procesar la información con intuición, sensaciones y corazonadas.

6.5 TOMA EFECTIVA DE DECISIONES EN EL MUNDO ACTUAL

Los gerentes pueden tomar decisiones efectivas si comprenden las **diferencias culturales** al tomar decisiones, si saben cuándo es el **momento de rendirse**, si utilizan un **proceso de toma de decisiones** efectivo, y si construyen una organización que pueda prever lo inesperado y que se adapte rápidamente al entorno modificado

CAPÍTULO 7: FUNDAMENTOS DE LA PLANEACIÓN

7.1 EL QUÉ Y EL POR QUÉ DE LA PLANEACIÓN

¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN?

La planeación implica definir los objetivos de una organización, establecer una estrategia global para lograr estos objetivos y desarrollar planes para las actividades laborales de la organización.

¿POR QUÉ LOS GERENTES PLANEAN?

Los cuatro propósitos de la planeación son dar dirección, reducir la incertidumbre, minimizar el desperdicio y la redundancia y establecer los objetivos o estándares utilizados en el control.

PLANEACIÓN Y DESEMPEÑO

Estudios de la relación planeación-desempeño han concluido que, en la mayoría de los casos, la planeación formal está asociada con desempeño financiero positivo.

7.2 OBJETIVOS Y PLANES

Los **objetivos** son resultados deseados. Los **planes** son documentos que describen cómo se cumplirán los objetivos.

TIPOS DE OBJETIVOS → Los objetivos pueden ser **estratégicos** o **financieros**, y pueden ser **establecidos** o **reales**.

TIPOS DE PLANES → Los planes **estratégicos** se aplican a toda la organización, mientras que los planes **operacionales** abarcan un área funcional específica. Los planes **de largo plazo** son aquellos cuyo periodo es mayor a tres años. Los planes **de corto plazo** son los que abarcan un año o menos. Los **planes específicos** están claramente definidos y no dan pie a interpretaciones. Los **planes direccionales** son flexibles y

establecen pautas generales. Un **plan único** es un plan de una sola vez, diseñado para satisfacer las necesidades de una situación única. Los **planes permanentes** son planes que se utilizan varias veces y proporcionan pautas para actividades que se realizan repetidamente.

7.3 CÓMO ESTABLECER OBJETIVOS Y DESARROLLAR PLANES

En el **establecimiento tradicional de objetivos**, éstos se establecen en el más alto nivel de la organización y luego se transforman en subobjetivos para cada área de la organización.

La **administración por objetivos (APO)** es un proceso para el establecimiento de acuerdos mutuos con respecto a los objetivos y el uso de dichos objetivos para evaluar el desempeño de los empleados.



Etapas:

- **revisar la misión** de la organización
- **evaluar los recursos** disponibles
- determinar los objetivos **de forma individual o con información de otros**
- **describir** los objetivos y **comunicarlos** a todos aquellos que deban conocerlos
- **revisar** los resultados y cambiar los objetivos si es necesario.

Los factores de contingencia que afectan la planeación incluyen el nivel del gerente en la empresa, el grado de incertidumbre ambiental y la duración de los compromisos futuros. 7

Métodos de planeación: En el **método tradicional**, los gerentes de nivel alto desarrollan planes que fluyen hacia niveles más bajos de la organización; este método puede utilizar un departamento de planeación formal. El **método APO** involucra a más miembros de la organización en el proceso de planeación.

7.4 TEMAS CONTEMPORÁNEOS DE PLANEACIÓN

Las principales críticas a la planeación son

1. puede generar rigidez
2. los planes no pueden desarrollarse para un entorno dinámico
3. los planes formales no pueden reemplazar la intuición y la creatividad
4. la planeación enfoca la atención de los gerentes en la competencia actual y no en el futuro
5. la planeación formal refuerza el éxito, lo que puede llevar al fracaso
6. sólo planear no es suficiente.

Estas críticas son válidas si la planeación es rígida e inflexible.

Los gerentes pueden planear eficazmente en el **entorno dinámico** actual si utilizan planes específicos pero flexibles. También es importante fomentar la responsabilidad de establecer objetivos y desarrollar planes en los niveles más bajos de la organización.

CAPÍTULO 8: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

8.1 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

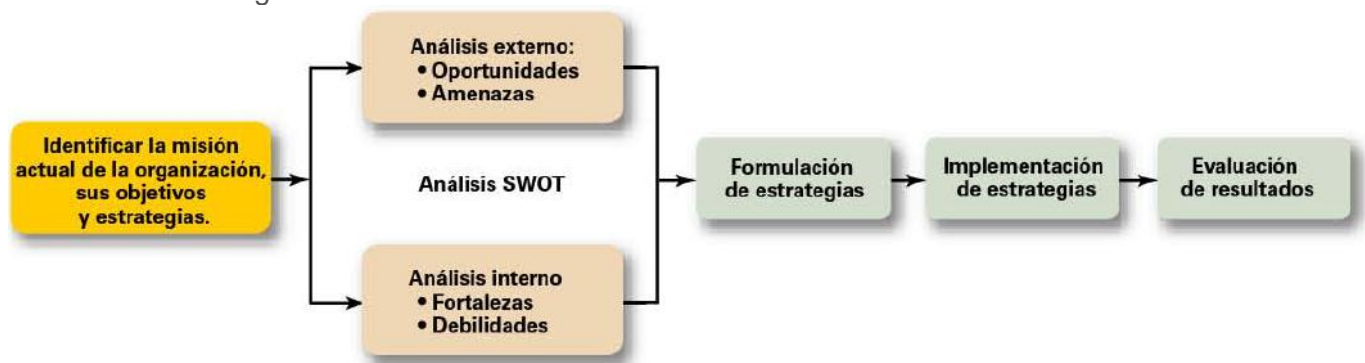
La **administración estratégica** es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de una organización. Las estrategias son los planes de cómo hará la organización todo lo que requiera el negocio, cómo completará con éxito los planes y cómo atraerá y satisfará a sus clientes, para lograr sus objetivos. Un **modelo de negocios** es la forma en que una compañía generará dinero.

La administración estratégica **es importante por** tres razones. Primero, marca la diferencia en qué tan bien se desempeñan las organizaciones. Segundo, es importante para ayudar a los gerentes a enfrentar situaciones que cambian continuamente. Por último, la administración estratégica ayuda a coordinar y a centrar los esfuerzos de los empleados en lo que es importante.

8.2 EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Los seis pasos del proceso de administración estratégica son

1. Identificar la misión actual, objetivos y estrategias
2. Realizar un análisis externo
3. Hacer un análisis interno
4. Formular estrategias
5. Implementar estrategias
6. Evaluar estrategias.



Los pasos 2 y 3 se conocen colectivamente como **análisis SWOT**. Las fortalezas son todas las actividades que la organización hace bien, o recursos únicos con los que cuenta. Las debilidades son actividades que la organización no hace bien, o recursos que necesita pero que no tiene. Las oportunidades son tendencias positivas en el entorno externo. Las amenazas son tendencias negativas.

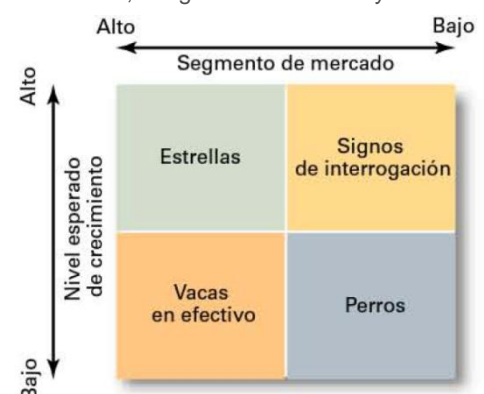
8.3 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Con una estrategia de crecimiento, una organización expande el número de mercados atendidos o productos ofertados, ya sea a través de negocios actuales o nuevos.

Los **tipos** de estrategias:

- **De crecimiento:** incluyen concentración, integración vertical (hacia atrás y hacia delante), integración horizontal y diversificación (relacionada y no relacionada).
- **De estabilidad:** una organización no realiza cambios importantes en lo que está haciendo.
- **De renovación:** (reducción y recuperación) abordan las debilidades organizacionales que provocan que el desempeño disminuya.

Utilizar la **matriz BCG** es una forma de analizar la cartera de negocios de la empresa, ya que se estudia la participación en el mercado de un negocio y su índice de crecimiento anticipado. Las cuatro categorías de la matriz BCG son vacas en efectivo, estrellas, signos de interrogación y perros.

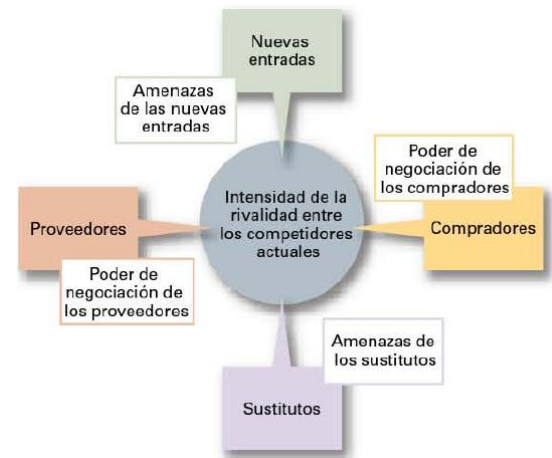


8.4 ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD

La **ventaja competitiva** de una organización es lo que la separa de las demás, es su sello distintivo. La ventaja competitiva de una compañía se convierte en la base para elegir el negocio apropiado o la estrategia de competitividad.

El **modelo de las cinco fuerzas** de Porter evalúa las cinco fuerzas competitivas que dictan las reglas de la competencia en la industria:

1. La amenaza de nuevos competidores
2. La amenaza de sustitutos
3. Poder de negociación de los compradores
4. Poder de negociación de los proveedores
5. La rivalidad actual.



Las tres estrategias de competitividad de Porter son el

1. **Liderazgo en costos:** competir sobre la base de tener los menores costos de la industria
2. **Diferenciación:** competir sobre la base de tener productos únicos de un alto valor para los consumidores
3. **Enfoque:** competir sobre la base de un segmento limitado, ya sea con una ventaja en costos o una ventaja en diferenciación

8.5 TEMAS CONTEMPORÁNEOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA ACTUAL

La **flexibilidad estratégica** (esto es, la capacidad de reconocer cambios externos importantes para asignar recursos de manera rápida, y para reconocer cuando una decisión estratégica no está funcionando) es importante debido a que con frecuencia los gerentes enfrentan entornos altamente inciertos.

Estrategias e-business

Los gerentes pueden utilizar estrategias **e-business** para reducir costos, para diferenciar los productos y servicios de su firma, o para apuntar a (enfocarse en) grupos especiales de consumidores o reducir costos mediante la estandarización de ciertas funciones de oficina. Otra importante estrategia de e-business es la estrategia virtual-tradicional, la cual combina sitios en línea y locales tradicionales.

Estrategias de servicio al cliente

Las estrategias que pueden utilizar los gerentes para orientarse más al cliente incluyen el **dar a los clientes lo que quieren**, comunicarse de manera efectiva con ellos y cultivar una cultura que haga énfasis en el servicio al cliente.

Estrategias de innovación

Las estrategias que pueden utilizar los gerentes para volverse **más innovadores** incluyen la decisión de enfatizar la innovación de su organización (investigación científica básica, desarrollo de productos o desarrollo de procesos) y su oportunidad de innovación (ser el primero o un seguidor).

PARTE 3 – CÓMO ORGANIZAR

CAPÍTULO 9: ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

9.1 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

De manera tradicional, la **especialización del trabajo** se consideraba como una forma de dividir las actividades laborales en tareas separadas.

Las diferentes formas de **departamentalización** son las siguientes:

- **Funcional:** la cual agrupa a los puestos según las funciones desempeñadas
- **Por productos:** agrupa a los puestos por líneas de productos
- **Geográfica:** agrupa a los puestos por región geográfica
- **Por procesos:** que agrupa los puestos según un flujo de productos o clientes
- **Por clientes:** la cual agrupa los puestos por grupos específicos y únicos de clientes

La **autoridad** se refiere a los derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y lo que se espera que haga. **Responsabilidad** es la obligación o expectativa de desempeñar tareas asignadas. La **unidad de mando** establece que una persona debe reportarle a un solo gerente.

La **centralización-descentralización** es una decisión estructural sobre quién toma decisiones, los gerentes de nivel alto o los empleados de nivel bajo. La **formalización** tiene que ver con el uso de estándares y reglas estrictas para generar consistencia y **control**.

9.2 ESTRUCTURAS MECANICISTAS y ORGÁNICAS

Una **organización mecanicista** es una estructura rígida y muy controlada.

Una **organización orgánica** es muy adaptable y flexible.

La estructura de una organización debe apoyar su **estrategia**. Si la estrategia cambia, la estructura debe cambiar también. El **tamaño** de una organización puede afectar su estructura hasta cierto punto. Una vez que la organización alcanza cierto tamaño (generalmente 2,000 empleados), es casi mecanicista.

La **tecnología** de una organización también puede afectar su estructura. Una **estructura orgánica** es más efectiva con tecnología de producción de unidades y de producción por procesos. Una **estructura mecanicista** es más efectiva con tecnología de producción masiva.

Cuanto más **incierto es el entorno** de una organización, más necesaria resulta la **flexibilidad** de un diseño orgánico.

9.3 DISEÑOS ORGANIZACIONALES COMUNES

DISEÑOS ORGANIZACIONALES TRADICIONALES

- Una **estructura simple** es la que cuenta con poca departamentalización, amplios tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.
- Una **estructura funcional** agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas.
- Una **estructura divisional** esté formada por unidades o divisiones de negocios separadas.

DISEÑOS ORGANIZACIONALES CONTEMPORÁNEOS

- En una **estructura de equipo**, toda la organización esté formada por equipos de trabajo.
- En la **estructura matricial**, los especialistas de distintos departamentos funcionales trabajan en uno o más proyectos, dirigidos por gerentes de proyecto. Una **estructura de proyecto** es aquella en la que los empleados trabajan continuamente en proyectos.
- **Organización sin límites:** una **organización virtual** consiste en un pequeño grupo de empleados de tiempo completo y especialistas externos contratados temporalmente según lo necesiten los proyectos. Una **organización de red** es aquella que utiliza a sus propios empleados para realizar ciertas actividades y acude a redes de proveedores externos para brindar componentes de productos o procesos de trabajo

CAPÍTULO 10: ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

10.1 EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de RH es importante por tres razones .

1. Puede ser una fuente importante de ventajas **competitivas**
2. Es una parte importante de las **estrategias organizacionales**.
3. Se ha descubierto que **la forma en que las organizaciones tratan a sus empleados** afecta significativamente al desempeño organizacional.

Los **factores externos** que más directamente afectan el proceso de la administración de RH son los **sindicatos**, las **leyes** gubernamentales y las **tendencias** demográficas.

10.2 IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE EMPLEADOS COMPETENTES

Evaluación actual

El **análisis de puestos** es la evaluación que define un puesto y el comportamiento necesario para llevarlo a cabo. La **descripción de puestos** es un documento escrito que describe un puesto; por lo general incluye el contenido del puesto, el entorno y las condiciones del empleo. Una **especificación de puestos** es un documento escrito que puntualiza las calificaciones mínimas que debe poseer una persona para desempeñar con éxito el puesto en cuestión.

Cumplimiento de necesidades futuras de RH

Las fuentes más importantes para candidatos potenciales a un puesto incluyen Internet, referencias laborales, sitios Web de la compañía, reclutamiento en universidades y organizaciones profesionales de reclutamiento.

Reclutamiento

Los diferentes mecanismos de selección incluyen formas de solicitud (utilizadas en su mayoría para obtener información del empleado), evaluaciones escritas (deben estar relacionadas con el puesto), simulación del puesto (apropiados para trabajos no gerenciales o trabajos rutinarios), centros de evaluación (más apropiados para gerentes de alto nivel), entrevistas (de amplia uso, pero más apropiadas para puestos gerenciales, especialmente para gerentes de alto nivel), investigación de antecedentes (útil para verificar datos de la solicitud, pero las verificaciones de referencias por lo general son inútiles) y exámenes físicos (útiles para trabajos que tienen que ver con ciertos requerimientos físicos y para propósitos de los seguros) .

Una **proyección realista del puesto** es importante, debido a que le da al candidato expectativas reales respecto del trabajo. Esto, en cambio, debe incrementar la satisfacción del puesto del empleado y reducir la rotación.

10.3 CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS

La **orientación** es importante debido a que hace más fácil la transición de afuera hacia adentro y hace que el nuevo empleado se sienta cómodo y bien adaptado; reduce la probabilidad de un mal desempeño y de una renuncia temprana y sorpresiva.

Tipos de capacitación:

- **General** (incluye habilidades de comunicación, habilidades de cómputo, servicio al cliente, crecimiento personal, etcétera)
- **Específica** (incluye habilidades básicas de vida y trabajo, educación del cliente, conciencia de la diversidad cultural, manejo del cambio, etcétera).

Métodos de capacitación

- **Métodos tradicionales** de capacitación: en el trabajo, rotación de puestos, mentor y entrenador, ejercicios experimentales, manuales y cuadernos de trabajo, así como instrucción en el salón de clase
- **Métodos basados en la tecnología**: CDs/DVDs/videocintas/audiocintas, videoconferencias o teleconferencias, o aprendizaje en línea.

10.4 CÓMO RETENER A LOS EMPLEADOS COMPETENTES Y DE ALTO DESEMPEÑO

Métodos de evaluación del desempeño

Los diferentes métodos de evaluación de desempeño son ensayos escritos, incidentes críticos, escalas gráficas de clasificación, BARS, comparaciones multipersonales, MBO y evaluaciones de 360 grados.

Compensación y beneficios

Los factores que influyen en la compensación y los beneficios de los empleados incluyen el ejercicio y el desempeño del empleado, tipo de trabajo realizado, tipo de negocio/industria, sindicalización, basado en mano de obra o en capital, filosofía gerencial, ubicación geográfica, rentabilidad de la compañía y tamaño de la compañía.



Los sistemas de **pago basados en las habilidades** recompensan a los empleados por las habilidades y competencias que demuestran en el trabajo. En un sistema de **pago variable**, la compensación de un empleado depende de su desempeño.

10.5 TEMAS CONTEMPORÁNEOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

MANEJO DEL RECORTE DE PERSONAL

Los gerentes pueden manejar el **recorte de personal** mediante una comunicación abierta y honesta, de acuerdo con las leyes apropiadas respecto a la suspensión del pago y de los beneficios, dar apoyo y consejo a los empleados sobrevivientes, con la reasignación de roles según el talento y antecedentes de los individuos, atención en la estimulación de la moral, y tener un plan para los espacios vacíos en la oficina.

MANEJO DE LA DIVERSIDAD DE LA FUERZA LABORAL

Los gerentes deben manejar la **diversidad de la fuerza** de trabajo al poner atención en el **reclutamiento** de empleados diversos, y asegurándose de que no haya **discriminación** en el proceso de selección; luego, asegurarse de que el proceso de transición de afuera hacia adentro sea sólido.

MANEJO DEL ACOSO SEXUAL

El **acoso sexual** es cualquier acción o actividad de naturaleza sexual no deseada que afecta explícita o implícitamente el empleo de los individuos, su desempeño o el ambiente de trabajo. Los gerentes deben estar alertas de lo que constituye un ambiente de trabajo hostil u ofensivo, educar a los empleados respecto al acoso sexual, y asegurarse de que no se tomen acciones de venganza en contra de cualquier persona que denuncie actos de acoso. Además, para los romances se podría contar con una política en el lugar de trabajo.

MANEJO DEL EQUILIBRIO TRABAJO-VIDA

Actualmente las organizaciones lidian con problemas para el equilibrio trabajo-vida al ofrecer **beneficios** en pro de la **familia**, tales como el cuidado de infantes en sitio, horario flexible y telecomunicaciones.

CONTROL DE COSTOS DE RH

Las organizaciones controlan los costos de RH mediante el manejo de los costos de los seguros médicos del empleado a través de iniciativas de la **salud** (promueven el comportamiento saludable y penalizan el comportamiento no saludable) y controlar los planes de **pensión** de los empleados mediante su eliminación o limitaciones severas.

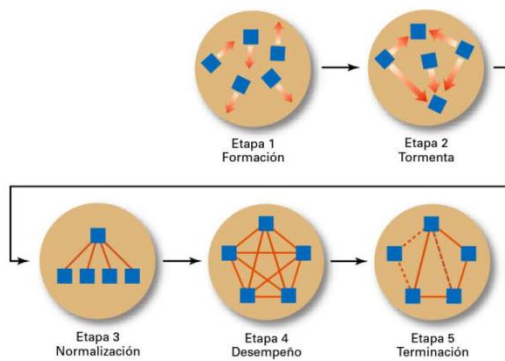
CAPÍTULO 11: MANEJO DE EQUIPOS

11.1 GRUPOS Y DESARROLLO DE GRUPOS

¿QUÉ ES UN GRUPO?

Un **grupo** lo conforman dos o más individuos interdependientes que interactúan y se juntan para lograr objetivos específicos.

Los **grupos formales** son grupos de trabajo definidos por la estructura de una organización y que tienen asignaciones laborales y tareas específicas dirigidas a cumplir con los objetivos de la organización. Los **grupos informales** son grupos sociales.



ETAPAS DE DESARROLLO DE GRUPOS

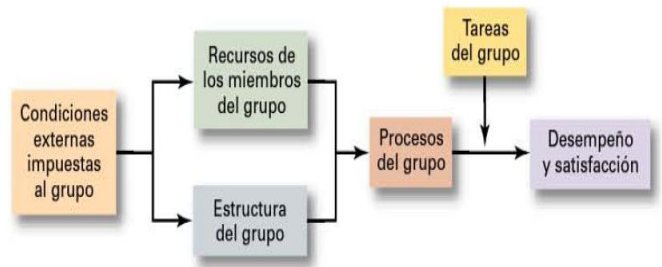
La etapa de **formación** del desarrollo de un grupo consta de dos fases: reunir al grupo y definir el propósito, estructura y liderazgo del grupo. La etapa de **tormenta** implica conflicto al interior del grupo sobre quién controlará y lo que hará el grupo. En la etapa de **normalización**, las relaciones cercanas y la cohesión se desarrolla conforme se determinan las normas. Durante la etapa de **desempeño**, los miembros del grupo comienzan a trabajar en la tarea del grupo. En la etapa **determinación**, el grupo se prepara para desintegrarse.

11.2 DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN DE UN GRUPO DE TRABAJO

Los componentes principales que determinan el desempeño y satisfacción de grupo son las condiciones externas, los recursos de los miembros del grupo, la estructura grupal, los procesos de grupo y las tareas grupales.

Las **condiciones externas**, como la disponibilidad de recursos y objetivos organizacionales, afectan a los grupos de trabajo.

Los **recursos de los miembros del grupo** (conocimiento, habilidades, capacidades y rasgos de personalidad) pueden influir en lo que los miembros pueden hacer y qué tan eficazmente se desempeñarán en un grupo.



Los **roles** de grupo por lo general implican lograr que el grupo haga el trabajo o mantener contentos a sus miembros.

Las **normas** de grupo son influencias poderosas para el desempeño de una persona y factores que dictan cuestiones como niveles de resultados laborales, ausentismo y puntualidad.

Las presiones de **aceptación** pueden influir de manera importante el juicio y actitud de las personas. Si se llevan al extremo, el pensamiento de grupo puede ser un problema.

Los **sistemas de estatus** pueden ser motivadores importantes con consecuencias conductuales individuales, en especial si hay incongruencias de estatus.

Qué **tamaño de grupo** es el más eficaz y eficiente depende de la tarea que el grupo tiene que llevar a cabo. La **cohesión** puede afectar la productividad del grupo de manera positiva o negativa. La **toma de decisiones** y el **manejo de conflictos** son procesos de grupo importantes que desempeñan una función en el desempeño y la satisfacción. Si la precisión, creatividad y grado de aceptación son importantes, una decisión de grupo puede ser lo mejor. Los **conflictos de relación** casi siempre son disfuncionales. Una comunicación eficaz y el control de conflictos son muy importantes para el desempeño grupal cuando las tareas son complejas e interdependientes.

11.3 CÓMO CONVERTIR UN GRUPO EN UN EQUIPO EFICAZ

Un **equipo de solución de problemas** es el que se centra en mejorar las actividades laborales o en solucionar problemas específicas. Un **equipo de trabajo autodirigido** es responsable de un proceso de trabajo completo o de un segmento, y se dirige a sí mismo. Un **equipo multifuncional** está formado por individuos de varias especialidades. Un **equipo virtual** utiliza la tecnología para vincular físicamente a miembros dispersos, para lograr un objetivo común.

Equipos de trabajo	Grupos de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • El rol de liderazgo es compartido. • Responsabilidad por uno mismo y por el equipo. • El equipo crea un propósito específico. • El trabajo se hace de manera colectiva. • Las reuniones se caracterizan por debates abiertos y por colaborar en la solución de problemas. • El desempeño se mide directamente al evaluar de manera colectiva el trabajo resultante. • El trabajo se decide y se realiza en conjunto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay un líder a cargo. • Responsabilidad sólo por sí mismo. • El propósito es tan amplio como el propósito organizacional. • El trabajo se hace de manera individual. • Las reuniones se caracterizan por la eficacia; no hay debates abiertos ni colaboración. • El desempeño se mide indirectamente de acuerdo con su influencia sobre otros. • El trabajo lo decide el líder del grupo y lo delega a miembros individuales del grupo.
Fuente: J.R. Katzenbach y D.K. Smith, "The Wisdom of Teams", Harvard Business Review, julio-agosto de 2005, p. 161.	

FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EFICACES

Las características de un **equipo eficaz** incluyen objetivos claros, habilidades importantes, confianza mutua, compromiso unificado, buena comunicación, habilidades de negociación, liderazgo adecuado y respaldo interno y externo.

11.4 DESAFÍOS ACTUALES DEL MANEJO DE EQUIPOS

Los desafíos de manejar equipos globales pueden apreciarse en los recursos de los miembros del grupo, sobre todo en las características culturales diversas:

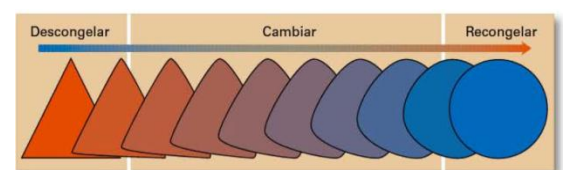
- la estructura de grupo: en especial aceptación, estatus, holgazanería social y cohesión
- en los procesos de grupo: en particular con la comunicación y el manejo de conflictos
- el rol del gerente: para hacer que todo funcione

Los gerentes deben comprender los patrones de las conexiones informales entre individuos dentro de los grupos debido a que estas **relaciones sociales** informales pueden ayudar o entorpecer la eficacia del grupo.

CAPÍTULO 12: MANEJO DEL CAMBIO Y LA INNOVACIÓN

12.1 EL PROCESO DE CAMBIO

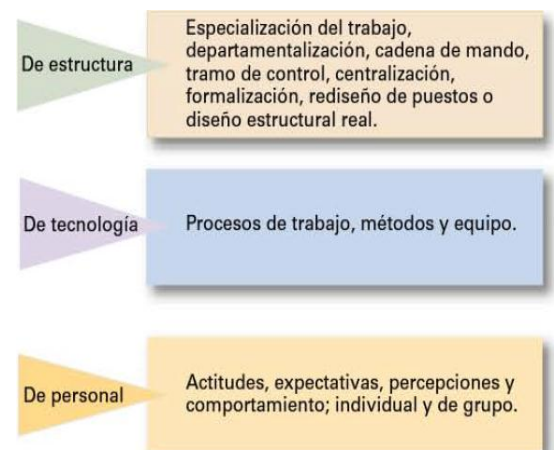
La **metáfora de las aguas tranquilas** indica que el cambio es un trastorno ocasional en la ocurrencia normal de eventos y que se puede planear y manejar en el momento en que sucede. En la **metáfora de las aguas turbulentas**, el cambio es constante y su manejo es un proceso continuo. El **modelo de tres etapas de Lewin** propone que el cambio se puede manejar si se descongela el status quo (comportamientos antiguos), se cambia al nuevo estado y se recongelan los nuevos comportamientos.



12.2 TIPOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

El **cambio organizacional** es cualquier modificación de personal, estructura, o tecnología. Con frecuencia, el hacer cambios requiere un agente de cambio que actúe como catalizador y guíe la para el proceso de cambio.

El **cambio de estructura** tiene que ver con cualquier cambio en los componentes estructurales o en el diseño estructural. El **cambio de tecnología** tiene que ver con la introducción de nuevo equipo, herramientas o métodos, automatización o computarización. El **cambio en el personal** tiene que ver con el cambio de actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos.



12.3 MANEJO DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

¿POR QUÉ LA GENTE SE RESISTE AL CAMBIO?

La gente se resiste al cambio debido a la incertidumbre, al hábito, a la preocupación relacionada con las pérdidas personales y a la creencia de que un cambio no es bueno para la organización.

TÉCNICAS PARA REDUCIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

(1) Educación y comunicación

- Comuníquese con los empleados para ayudarles a ver la lógica del cambio.
- Eduque a los empleados a través de explicaciones uno a uno, memoranda, reuniones de grupo o informes.
- Son adecuadas si la fuente de la resistencia es una mala comunicación o falta de información.
- Debe haber confianza mutua y credibilidad entre gerentes y empleados.

(2) Participación

- Permita que aquellos que se oponen al cambio participen en la decisión.
- Asuma que tienen la experiencia para hacer contribuciones significativas.
- La participación puede reducir la resistencia, lograr que se comprometan si ven que el cambio funciona, y aumentar la calidad de la decisión de cambio.

(3) Facilitación y apoyo

- Brinde apoyos como asesoramiento o terapia a los empleados, capacitación para nuevas habilidades, o permisos cortos con goce de sueldo para ausentarse.
- Puede llevarse mucho tiempo y resultar costoso.

(4 y 5) Manipulación y cooptación

- La manipulación consiste en intentos encubiertos de influir, como cambiar o distorsionar hechos, retener información perjudicial, o generar falsos rumores.
- La cooptación es una forma de manipulación y participación.
- Son formas sencillas y económicas de ganarse el apoyo de quienes se resisten.
- Puede fallar rotundamente si a quienes van dirigidas se sienten engañados.

(6) Selección de personas que aceptan el cambio

- La capacidad de aceptar y adaptarse fácilmente al cambio está relacionada con la personalidad.
- Seleccione personas que están dispuestas a experimentar, que tienen una actitud positiva frente al cambio, que están dispuestas a tomar riesgos, y que son flexibles en su comportamiento.

(7) Coerción

- Uso directo de amenazas o de la fuerza.
- Forma sencilla y económica de obtener apoyo.
- Puede ser ilegal. Incluso la coerción legal puede percibirse como intimidación.

12.4 TEMAS CONTEMPORÁNEOS SOBRE EL MANEJO DEL CAMBIO

Los valores compartidos que comprenden la **cultura de una organización** son relativamente estables, lo que hace que el **cambio sea difícil**.

CÓMO LOGRAR LOS CAMBIOS EN LA CULTURA

- *Ponga el ejemplo a través del comportamiento gerencial*; en especial, los gerentes de nivel alto deben ser modelos positivos.
- *Genere nuevas historias, símbolos y rituales* para reemplazar los que actualmente están vigentes.
- Seleccione, promueva y apoye a los empleados que adopten los *nuevos valores*.
- *Rediseñe los procesos de socialización* para ajustarlos con los nuevos valores.
- Para fomentar la aceptación de los nuevos valores, *modifique el sistema de recompensas*.
- Sustituya las normas no escritas por *expectativas claramente especificadas*.
- *Reestructure radicalmente las subculturas actuales* mediante transferencias de puestos, rotación de puestos y/o despidos.
- Esfuércese por obtener el consenso a través de la *participación de los empleados* y la creación de un entorno con un alto nivel de confianza.

ESTRÉS EN LOS EMPLEADOS

El **estrés** es la reacción adversa que presenta la gente debido a la presión excesiva a la que se le somete por exigencias extraordinarias, restricciones u oportunidades. Para ayudar a los empleados a lidiar con el estrés, los gerentes pueden atacar los factores relacionados con el trabajo. Para ello deben asegurarse de que las habilidades del empleado coincidan con los requerimientos del puesto, que mejoren las comunicaciones dentro de la organización, utilizar un programa de planeación de desempeño, o rediseñar los puestos. Atacar los factores de estrés laboral es complicado, pero los gerentes ofrecen consejo a los empleados, programas de manejo del tiempo y programas de bienestar.

CÓMO HACER QUE EL CAMBIO SE DÉ EXITOSAMENTE

Para que el cambio se dé de manera exitosa es necesario enfocarse en hacer posible el cambio dentro de la organización, asegurarse de que los gerentes entienden su propio rol en el proceso, y dar a cada empleado un papel en el proceso.

12.5 ESTIMULACIÓN DE LA INNOVACIÓN

- La **creatividad**: es la habilidad de combinar ideas de manera única o de hacer asociaciones inusuales entre las ideas
- La **innovación**: es la transformación del resultado de un proceso creativo en productos útiles o métodos de trabajo

Las **variables estructurales** importantes incluyen una estructura de tipo orgánico, recursos abundantes, comunicación frecuente entre las unidades organizacionales, mínima presión de tiempo, y apoyo.

Las **variables culturales** importantes incluyen la aceptación de la ambigüedad, la tolerancia a lo impráctico, el mantenimiento de los controles externos al mínimo, tolerancia al riesgo, tolerancia al conflicto, enfoque en los fines y no en los medios, uso de un enfoque de sistema abierto y proveer retroalimentación positiva.

Las **variables de recursos humanos** importantes incluyen tener un alto compromiso con el entrenamiento y el desarrollo, tener alta seguridad en el trabajo y promover en los individuos la idea de los campeones.



PARTE 4 – DIRECCIÓN

CAPÍTULO 13: CÓMO ENTENDER EL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

13.1 ENFOQUE Y OBJETIVOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Como con un iceberg, muchos elementos organizacionales ocultos (actitudes, percepciones, normas, etcétera) hacen de la comprensión del comportamiento individual un desafío.

El CO se enfoca en tres áreas: **el comportamiento individual, el comportamiento grupal y los aspectos organizacionales.**

Los objetivos del CO son explicar, predecir e influir en el comportamiento.

- La **productividad** del empleado es una medida de desempeño tanto de la eficiencia como de la efectividad.
- El **ausentismo** es no presentarse a laborar.
- La **rotación** es el retiro permanente voluntario o involuntario de una organización.
- El **comportamiento de ciudadanía organizacional** es un comportamiento discrecional que no es parte de los requerimientos formales del trabajo de un empleado, pero que promueve el funcionamiento efectivo de una organización.
- La **satisfacción** en el trabajo es la actitud general de un individuo hacia su trabajo.
- El **mal comportamiento** en el lugar de trabajo es el comportamiento intencional del empleado potencialmente dañino para la organización o para las personas dentro de la organización.

13.2 ACTITUDES Y DESEMPEÑO LABORAL

El **componente cognoscitivo** de una **actitud** se refiere a las creencias, opiniones, conocimiento o información con que cuenta una persona. El **componente afectivo** es la parte emocional o sentimental de una actitud. El **componente de comportamiento** se refiere a una intención de comportarse de cierta forma hacia alguien o algo.

- La **satisfacción laboral** se refiere a la actitud general de una persona hacia su empleo
- La **participación en el trabajo** es el grado en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valla
- El **compromiso organizacional** es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y sus metas y deseos, a fin de mantener su pertenencia a esa organización
- El **compromiso del empleado** significa que los empleados estén conectados con, satisfemos con y entusiastas sobre sus trabajos

ACTITUDES Y CONGRUENCIA

La satisfacción laboral influye positivamente la productividad, reduce los niveles de ausentismo y los Indices de rotación, promueve la satisfacción positiva del cliente, y de manera moderada el CCO, y ayuda a minimizar el mal comportamiento en el lugar de trabajo. Los individuos tratan de reconciliar las inconsistencias de actitud y comportamiento y alteran sus actitudes y su comportamiento, o racionalizan la inconsistencia.

13.3 PERSONALIDAD

El **MBTI®** mide cuatro dimensiones: interacción social, preferencia para reunir datos, preferencia para tomar decisiones y estilo de toma de decisiones.

El **modelo de los cinco grandes** consta de cinco rasgos de personalidad: extroversión, amabilidad, escrupulosidad, estabilidad emocional y apertura a la experiencia. Otros cinco rasgos de la personalidad que pueden ayudar a explicar el comportamiento individual en las organizaciones son el **locus de control**, el **maquiavelismo**, la **autoestima**, la **autovigilancia** y **toma de riesgos**.

La manera en que una persona responde de manera **emocional** y la manera en que maneja sus emociones es una función de la personalidad; una persona que es emocionalmente inteligente tiene la habilidad de notar y manejar las manifestaciones y la información emocional.

13.4 PERCEPCIÓN

La **percepción** es la manera en que damos significado a nuestro entorno al organizar e interpretar impresiones sensoriales. Los gerentes necesitan entender la percepción ya que las personas se conducen de acuerdo con sus percepciones.

La **teoría de la atribución** depende de tres factores:

1. La **distintividad** se refiere a si un individuo manifiesta comportamientos diferentes en situaciones diferentes (si el comportamiento es inusual).
2. El **consenso** se refiere a si otros ante la misma situación responden de la misma manera.
3. La **consistencia** es cuando la persona manifiesta el comportamiento de manera regular y consistente.

Estos tres factores ayudan a los gerentes a determinar si el comportamiento del empleado se debe atribuir a causas externas o internas.

El **error de atribución fundamental** es la tendencia a subestimar la influencia de factores externos y sobreestimar la influencia de factores internos.

El **sesgo en beneficio propio** es la tendencia a atribuir nuestros propios éxitos a factores internos y a culpar de nuestros fracasos personales a factores externos.

Tres procedimientos que se utilizan al juzgar a los demás son la **similitud asumida**, los **estereotipos** y el **efecto de halo**.

13.5 APRENDIZAJE

El **condicionamiento operante** sostiene que el comportamiento está relacionado con sus consecuencias. Los gerentes lo pueden utilizar para explicar, predecir e influir en el comportamiento.

La teoría del **aprendizaje social** dice que los individuos aprenden al observar lo que le sucede a otras personas y al experimentar algo de manera directa.

Los gerentes pueden moldear el comportamiento mediante el uso del refuerzo positivo (refuerzan un comportamiento deseado al otorgar algo agradable), del refuerzo negativo (refuerzan una respuesta deseada al retirar algo desagradable), el castigo (eliminan el comportamiento indeseable y aplican penalizaciones) o la extinción (no refuerzan un comportamiento y así lo eliminan).

13.6 SITUACIÓN ACTUAL DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Los empleados de la '**generación Y**' traen consigo nuevas actitudes al lugar de trabajo. Los principales retos de dirigirlos tienen que ver con cuestiones como la apariencia, la tecnología y el estilo gerencial. El mal comportamiento en el trabajo puede manejarse si se reconoce que existe, se analiza cuidadosamente a los empleados potenciales en busca de posibles tendencias negativas y, lo más importante, se presta atención a las actitudes los empleados a través de encuestas acerca de la satisfacción y la insatisfacción laboral.

CAPÍTULO 14: LOS GERENTES Y LA COMUNICACIÓN

14.1 NATURALEZA Y FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN

La **comunicación** es la transferencia y comprensión del significado.

La **comunicación interpersonal** es la comunicación entre dos o más personas.

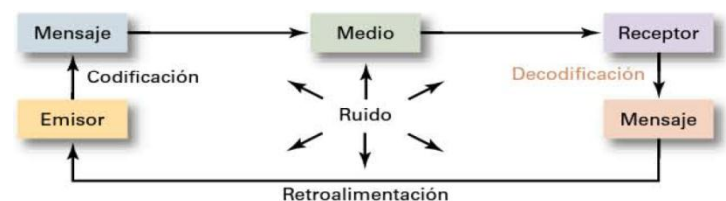
La **comunicación organizacional** son todos los patrones, redes y sistemas de comunicación dentro de una organización.

Las **funciones** de la comunicación incluyen controlar el comportamiento de los empleados, motivarlos, proporcionar un escape para la expresión emocional de los sentimientos y la satisfacción de las necesidades sociales, así como darles información.

14.2 MÉTODOS DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Hay siete elementos en el proceso de comunicación:

1. Hay un **emisor** que tiene un mensaje
2. Un **receptor** que lo recibe
3. Un **mensaje** es un propósito que debe comunicarse
4. La **codificación** es convertir un mensaje en smbolos
5. Un **canal** es el medio a través del cual viaja el mensaje
6. La **decodificación** es cuando el receptor traduce el mensaje de un emisor
7. La **retroalimentación**



Los gerentes pueden evaluar los diversos métodos de comunicación de acuerdo con su retroalimentación, capacidad de complejidad, potencial de amplitud, confidencialidad, facilidad de codificación, facilidad de decodificación, limitación en tiempo y espacio, costo, calidez interpersonal, forma lidad, capacidad de detección y tiempo de consumo.

Los métodos de comunicación incluyen la comunicación cara a cara, por vía telefónica, reuniones de grupo, presentaciones formales, memoranda, el correo tradicional, faxes, las publicaciones para empleados, paneles de anuncios, otras publicaciones de la compañía, las cintas de audio y video, líneas de acceso directo, correo electrónico, las conferencias por computadora, el correo de voz, las teleconferencias y las videoconferencias.

14.3 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EFECTIVA

Entre las **barreras de la comunicación** efectiva están el **filtrado**, las **emociones**, la **sobrecarga de información**, la **actitud defensiva**, el **lenguaje** y la **cultura nacional**.

Los gerentes pueden superar estas barreras mediante la **retroalimentación**, por la **simplificación del lenguaje**, **escuchar activamente**, **limitar las emociones** y **vigilar las señales no verbales**.

14.4 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La **comunicación formal** es aquella que tiene lugar por los acuerdos de trabajo organizacionales prescritos.

La **comunicación informal** no está definida por la estructura jerárquica de la organización.

La comunicación en una organización puede fluir hacia abajo, hacia arriba, horizontal y diagonalmente.

REDES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Los tres tipos de redes de comunicación son:

- La **cadena**: en la que la comunicación fluye de acuerdo con la cadena formal de mando
- La **rueda**: en la cual la comunicación fluye entre un líder fuerte y los demás dentro de un equipo de trabajo
- La **red tipo todo canal**: en la cual la comunicación fluye libremente entre todos los miembros de un equipo de trabajo

Los gerentes deben manejar el radiopasillo como una importante red de comunicación. Pueden minimizar las consecuencias negativas de los rumores al comunicarse con los empleados de manera abierta, total y honesta

14.5 TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

CÓMO AFECTA LA TECNOLOGÍA A LA COMUNICACIÓN GERENCIAL

La tecnología ha cambiado radicalmente la forma de comunicarse de los miembros de una organización. Mejora la habilidad del gerente para monitorear el desempeño; da información más completa a los empleados para que tomen decisiones más rápidamente; ha provisto a los empleados con más oportunidades de colaborar y compartir información, y ha hecho posible que la gente esté totalmente accesible, a cualquier hora y en cualquier lugar.

CÓMO AFECTA LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN A LAS ORGANIZACIONES

La IT afecta a las organizaciones, ya que impacta la forma en que los miembros de la misma se comunican, comparten información y hacen su trabajo

14.6 SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

MANEJO DE LA COMUNICACIÓN EN UN MUNDO DE INTERNET

Los dos retos principales en el manejo de la comunicación en un mundo de Internet son los **asuntos legales y de seguridad**, y la falta de **interacción personal**.

MANEJO DE LOS RECURSOS DE CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones pueden manejar el conocimiento al facilitar que los empleados se comuniquen y compartan su conocimiento para así aprender unos de otros sobre otras maneras de hacer su trabajo de manera más efectiva y eficiente. Una forma de hacerlo es a través de bases de datos de información en línea y otra es mediante comunidades de práctica.

EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN EL SERVICIO AL CLIENTE

Comunicarse con los clientes es una cuestión gerencial importante porque el tipo de comunicación que se lleva a cabo y la manera en que se lleva a cabo pueden afectar considerablemente la satisfacción de un cliente con el servicio así como la probabilidad de que se convierta en un cliente cautivo.

COMUNICACIÓN POLÍTICAMENTE CORRECTA

La política correcta afecta la comunicación ya que a veces restringe la claridad de la misma. No obstante, los gerentes deben vigilar que su elección de palabras no ofenda a los demás.

15.1 ¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?

La **motivación** es el proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven **energizados, dirigidos y sostenidos** hacia el logro de una meta.

El elemento **energía** es una medida de la intensidad o el impulso. El alto nivel de empeño necesita ser dirigido en formas que ayuden a la organización a alcanzar sus objetivos. Los empleados deben perseverar en esforzarse al máximo para alcanzar esos objetivos.

15.2 PRIMERAS TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

Los individuos escalan la jerarquía de las cinco necesidades (fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización) a medida que las necesidades se satisfacen por completo. Una necesidad que ha sido satisfecha por completo ya no es una motivación.

TEORÍA X Y TEORÍA Y DE MCGREGOR

Un gerente de la **teoría X** cree que a las personas no les gusta trabajar o no buscan responsabilidades, por lo que deben ser amenazadas o coaccionadas para trabajar. Un gerente de la **teoría Y** asume que a las personas les gusta trabajar y buscan responsabilidades, por lo que ejercerán su capacidad de automotivación y autodirección.

TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

La **teoría de los dos factores de Herzberg** proponía que los factores intrínsecos asociados a la satisfacción laboral eran lo que motivaba a las personas. Además, proponía que los factores extrínsecos asociados a la insatisfacción laboral simplemente evitaban que las personas se sintieran insatisfechas.

TEORÍA DE LAS TRES NECESIDADES DE McCLELLAND

La **teoría de las tres necesidades** proponía que tres necesidades adquiridas son motivos importantes en el trabajo: la necesidad de logros, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder.

15.3 TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS

La **teoría del establecimiento de metas** sostiene que las metas específicas mejoran el desempeño y que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un mejor desempeño de lo que dan las metas fáciles. La teoría del establecimiento de metas dice que la intención de trabajar hacia una meta es una fuente importante de motivación en el trabajo; las metas difíciles específicas producen niveles de resultados más elevados que las metas generalizadas; la participación en el establecimiento de metas es probablemente preferible a la asignación de las mismas, pero no siempre; la retroalimentación guía y motiva el comportamiento, en especial la retroalimentación generada por uno mismo; y las contingencias que afectan el establecimiento de metas incluyen el compromiso con el objetivo, la **autoeficacia** y la cultura nacional.

TEORÍA DEL REFUERZO

La teoría del refuerzo dice que el comportamiento se da en función de sus consecuencias. Para motivar, utilice **reforzadores** positivos para reforzar comportamientos deseables. Ignore el comportamiento indeseable en vez de castigarlo.

TEORÍA DEL DISEÑO DE PUESTOS

La **ampliación del puesto** se relaciona con la expansión horizontal del alcance del puesto al agregar más tareas o aumentar el número de veces que las tareas se realizan. El **enriquecimiento del puesto** tiene que ver con expandir verticalmente la profundidad del puesto al dar a los empleados más control sobre su empleo. El **modelo de las características del puesto** argumenta que se utilizan las cinco dimensiones centrales del puesto (variedad de habilidades, identidad de las tareas, importancia de las tareas, autonomía y retroalimentación) para diseñar trabajos motivantes.

TEORÍA DE LA EQUIDAD

La teoría de la equidad se enfoca en la manera en la que los empleados comparan sus relaciones insumos-resultados contra las de los demás. Una percepción de inequidad ocasionará que un empleado haga algo al respecto. La justicia en los procedimientos tiene una influencia mayor sobre la satisfacción del empleado que la justicia distributiva.

TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

La teoría de las expectativas dice que un individuo tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que a la acción seguirá un resultado deseado. La expectativa es el vínculo esfuerzo-desempeño (¿Qué tanto esfuerzo necesito hacer para alcanzar cierto nivel de desempeño?); el medio es el vínculo desempeño-recompensa (¿Qué recompensa obtendré si alcanzo cierto nivel de desempeño?), y la valencia es el atractivo de la recompensa (¿La recompensa es algo que yo deseo?).

15.4 TEMAS ACTUALES DE MOTIVACIÓN

La mayoría de las teorías motivacionales se desarrollaron en Estados Unidos y tienen un sesgo estadounidense.

DESAFÍOS TRANSCULTURALES

Algunas de estas teorías (la jerarquía de las necesidades de Maslow, la necesidad de logro, y la teoría de la equidad) no funcionan bien en otras culturas. Sin embargo, el deseo de un trabajo interesante parece algo importante para todos los trabajadores, y los factores motivadores (intrínsecos) de Herzberg pueden ser universales.

MOTIVACIÓN DE GRUPOS ÚNICOS DE TRABAJADORES

Los gerentes se enfrentan a desafíos al motivar a grupos únicos de trabajadores. Una **fuerza laboral diversa** busca flexibilidad. Los profesionistas desean un desafío laboral y apoyo, y son motivados por el trabajo en sí.

Los **trabajadores eventuales** desean la oportunidad de volverse permanentes o de recibir capacitación de habilidades. Los programas de reconocimiento y apreciación sincera por un trabajo bien realizado pueden usarse para motivar a los trabajadores menos capacitados y que ganan el salario mínimo.

Con la administración a libro abierto, los estados financieros (los "libros") se comparten con los empleados a los que se les ha enseñado lo que significan. Los programas de reconocimiento para empleados consisten en dar atención personal, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho. Los programas de pago por desempeño son planes de compensación variables que pagan a los empleados con base en una medida de desempeño. Se pueden establecer programas de compra de acciones para recompensar a los empleados por su desempeño.

CAPÍTULO 16: LOS GERENTES COMO LÍDERES

16.1 ¿QUIÉNES SON LÍDERES, Y QUÉ ES EL LIDERAZGO?

Un **líder** es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial.

El **liderazgo** es el proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas.

Los gerentes deberían ser líderes porque guiar es una de las cuatro funciones gerenciales.

16.2 PRIMERAS TEORÍAS SOBRE EL LIDERAZGO

TEORÍAS DE LOS RASGOS

Los primeros intentos por definir los rasgos de liderazgo fueron infructuosos aunque más adelante se encontraron siete rasgos asociados con el liderazgo.

TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO

Los estudios de la **universidad de Iowa** exploraron tres estilos de liderazgo. La única conclusión fue que los miembros de un grupo se sentían más satisfechos con un líder democrático que con un autocrático.

Los estudios de **Ohio State** identificaron dos dimensiones del comportamiento de un líder: estructura inicial y consideración. Un líder con niveles altos de ambas dimensiones a veces lograba un alto nivel de desempeño de tareas y un alto nivel de satisfacción en los miembros del grupo, pero no siempre.

Los estudios de la **universidad de Michigan** examinaron a los líderes orientados a los empleados y a los líderes orientados a la producción. Concluyeron que los líderes orientados a los empleados podían obtener altos niveles de productividad y satisfacción en los miembros del grupo.

La **rejilla del liderazgo** examinó el interés de los gerentes en la producción y en las personas, e identificó cinco estilos de liderazgo. Aun cuando sugería que un líder alto en interés por la producción y alto en interés por las personas era mejor, no hubo alguna prueba sustancial para esa conclusión. Como lo demostraron los estudios del comportamiento, el comportamiento de un líder tiene una naturaleza dual: un enfoque en las tareas y un enfoque en las personas.

16.3 TEORÍAS DE CONTINGENCIA SOBRE EL LIDERAZGO

El **modelo de Fiedler** intentaba definir el mejor estilo que debía utilizarse en determinadas situaciones. Medía el estilo del líder, orientado a las relaciones u orientado a las tareas, con el cuestionario del compañero de trabajo menos preferido. Fiedler también suponía que el estilo de un líder estaba determinado. Medía tres dimensiones de contingencia : relaciones líder-miembros, estructura de las tareas y poder por posición. El modelo sugería que los líderes orientados a las tareas se desempeñaban mejor en situaciones muy favorables y muy desfavorables, y los líderes orientados a las relaciones se desempeñaban mejor en situaciones moderadamente favorables.

La teoría del liderazgo situacional de **Hersey y Blanchard** (TLS) se concentraba en la disposición de los seguidores. Incluye cuatro estilos de liderazgo: **decir** (alto respecto de las tareas-bajo respecto de las relaciones), **vender** (alto respecto de las tareas-alto respecto de las relaciones), **participar** (bajo respecto de las tareas-alto respecto de las relaciones) y **delegar** (bajo respecto de las tareas-bajo respecto de las relaciones).

TLS también identificó cuatro etapas de disposición : incapaz y poco dispuesto (utiliza el estilo decir), incapaz pero dispuesto (utiliza el estilo vender), capaz pero poco dispuesto (utiliza el estilo participativo). Y capaz y dispuesto (utiliza el estilo delegar)

El **modelo de la ruta-meta** desarrollado por Robert House identificaba cuatro comportamientos de liderazgo: directivo, solidario, participativo y orientado a los logros. Este modelo asume que un líder puede y debe tener la capacidad de usar cualquiera de estos estilos. Las dos variables de contingencia situacional radican en el entorno y en el seguidor. En esencia, el modelo de la ruta-meta sostiene que un líder debe proporcionar dirección y apoyo cuando sea necesario; es decir, el líder debe estructurar la ruta para que los seguidores puedan alcanzar sus objetivos.

16.4 ENFOQUES CONTEMPORÁNEOS DEL LIDERAZGO

Un **líder transaccional** intercambia recompensas por productividad, en tanto que un **líder transformacional** estimula e inspira a los seguidores para que alcancen los objetivos.

Un **líder carismático** es entusiasta y seguro de sí mismo y su personalidad y sus acciones influyen en las personas para que se conduzcan de cierta manera. Las personas pueden aprender a ser carismáticas.

Un **líder visionario** es capaz de crear y comunicar una visión realista, creíble y atractiva del futuro.

Un **líder de equipo** tiene dos prioridades: manejar las barreras externas del equipo y facilitar el proceso del mismo.

Los cuatro roles del líder son: enlace con los grupos externos, encargado de resolver problemas, administrador de conflictos y capacitador.

16.5 SITUACIONES DE LIDERAZGO EN EL SIGLO XXI

Las cinco fuentes del poder de un Líder son:

1. Legítimo: autoridad o posición
2. Coercitivo: castiga o controla
3. De recompensa: otorga recompensas positivas
4. Experto: experiencia, habilidades o conocimientos especiales
5. Referente: recursos o rasgos deseables

Los líderes de hoy se enfrentan a situaciones como manejar el poder, desarrollar la confianza, otorgar facultades de decisión a los empleados, el liderazgo en las diferentes culturas, entender las diferencias de género en el liderazgo y convertirse en un líder eficaz

PARTE 5 – CONTROL

CAPÍTULO 17: INTRODUCCIÓN AL CONTROL

17.1 ¿QUÉ ES EL CONTROL Y POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Controlar es el proceso de monitorear, comparar y corregir el desempeño laboral.

Como el paso final en el proceso administrativo, el control proporciona el enlace con la **planeación**.

Si los gerentes no controlaran, no tendrían forma de saber si se están cumpliendo los objetivos

El control es importante porque:

1. ayuda a que el gerente sepa si se están alcanzando las metas y, de no ser así, la razón
2. provee información y retroalimentación para que los gerentes se sientan cómodos al otorgar facultades de decisión a los empleados
3. ayuda a proteger a la organización y sus recursos



17.2 EL PROCESO DE CONTROL

Los tres pasos en el proceso del control son:

1. **La medición:** tiene que ver con decidir cómo medir el desempeño real y qué medir
2. **La comparación:** involucra observar la variación entre el desempeño real y el estándar (objetivo)
3. **La toma de acciones:** puede significar no hacer nada, corregir el desempeño o revisar los estándares



17.3 CONTROL PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

El desempeño organizacional es el cúmulo de resultados de las actividades laborales de una organización.

Tres medidas de desempeño organizacional usadas frecuentemente son:

1. **La productividad:** es el resultado de los bienes o servicios producidos entre los insumos necesarios para generar esa producción
2. **la efectividad:** que es una medida de la propiedad de las metas organizacionales y qué se están alcanzando estas metas
3. **las clasificaciones de la industria y las empresas:** recabadas por diversas publicaciones de negocios

17.4 HERRAMIENTAS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Los **controles preventivos** se dan antes de que se realice una actividad laboral. Los **controles concurrentes** se dan mientras que una actividad se está realizando. Los **controles de retroalimentación** se dan una vez que se ha realizado una actividad laboral.

Los **controles financieros** que pueden utilizar los gerentes incluyen las razones financieras (por ejemplo, la liquidez, el apalancamiento, la actividad y la rentabilidad) y los presupuestos. Un **control de información** que los gerentes pueden utilizar es un sistema de información administrativa (SIA, que proporciona a los gerentes la información necesaria de manera regular).

Otros **controles de información** integrales y seguros son la encriptación, los firewalls, los backups, etc. Los **tableros de control balanceados** son una forma de evaluar el desempeño de una organización en cuatro diferentes áreas y no sólo desde la perspectiva financiera. El **benchmarking** proporciona control al encontrar las mejores prácticas entre los competidores o no competidores y desde el interior de la organización en sí.

17.5 TEMAS CONTEMPORÁNEOS DE CONTROL

Ajustar los controles para adecuarse a las **diferencias transculturales** puede ser necesario principalmente en las áreas de medición y toma de acciones correctivas.

Los **desafíos del lugar de trabajo** incluyen la privacidad en el lugar de trabajo, el robo por empleados, y la violencia. Para cada uno de éstos, los gerentes deben contar con políticas para controlar las acciones inapropiadas y garantizar que el trabajo se esté realizando eficaz y efectivamente.

El **control** es importante para las **interacciones con los clientes** porque la productividad de servicio de los empleados y la calidad del servicio influyen las percepciones de los clientes del valor del servicio. Las organizaciones quieren relaciones duraderas y mutuamente benéficas entre sus empleados y clientes.

El **gobierno corporativo** es el sistema utilizado para gobernar una corporación para que los intereses de los dueños de la misma estén protegidos.

CAPÍTULO 18: ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

18.1 EL ROL DE LA ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

La **administración de operaciones** es el proceso de transformación que convierte los recursos en bienes y servicios terminados.

Las **organizaciones de manufactura** producen bienes físicos. Las **organizaciones de servicio** producen resultados no físicos en forma de servicios.

La **productividad** es una combinación de variables de personal y operaciones. Un gerente debe buscar la manera de integrar exitosamente a la gente en los sistemas generales de operación.

Las organizaciones deben reconocer el rol crucial que desempeña la **administración de operaciones** como parte de su estrategia general para lograr un desempeño exitoso

18.2 ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE VALOR Y POR QUÉ ES IMPORTANTE?

La **cadena de valor** es la secuencia de actividades laborales de una organización que añaden valor a cada etapa, desde la materia prima hasta el producto terminado. La **administración de la cadena de valor** es el proceso de manejar la secuencia de actividades e información a lo largo de toda la cadena de producto.

El **objetivo** de la administración de la cadena de valor es crear una estrategia de valor que cumpla o exceda los requerimientos y deseos de los clientes, y permita una completa y transparente integración entre todos los miembros de la cadena.

La administración de la cadena de valor tiene cuatro **beneficios**: adquisiciones mejoradas, logística mejorada, desarrollo mejorado de productos y administración mejorada de los pedidos de los clientes.

18.3 ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES A TRAVÉS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE VALOR

Los seis **requisitos principales** para la administración exitosa de la **cadena de valor** son:

1. la coordinación y la colaboración
2. la inversión en tecnología
3. los procesos organizacionales
4. el liderazgo
5. empleados o recursos humanos
6. la cultura y actitudes organizacionales.

Los **obstáculos a la administración** de la cadena de valor

incluyen las barreras organizacionales (el rechazo a compartir información, resistencia a cambiar el *status quo*, o problemas de seguridad), actitudes culturales sin apoyo, falta de capacidades necesarias y falta de disposición o incapacidad de los empleados.



18.4 TEMAS CONTEMPORÁNEOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

Describa qué es la personalización masiva y de qué manera la administración de operaciones contribuye a lograrla.

Las compañías buscan maneras de **aprovechar la tecnología** para mejorar su administración de operaciones a través de la extensa colaboración y control de costos.

ISO 9000 es una serie de estándares internacionales de control de calidad que establecen guías estandarizadas para garantizar que los procesos se ajusten a los requerimientos de los clientes.

SixSigma es un estándar de calidad que establece una meta de no más de 3.4 defectos por millón de unidades o procedimientos.

La personalización masiva proporciona a los clientes un producto cuando, donde, y como lo desean. Requiere técnicas flexibles de manufactura y del diálogo continuo con el cliente..