

INDICE

INDICE.....	1
.....	1
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN A LA GERENCIA Y LAS ORGANIZACIONES.....	2
CAPITULO II: LA GERENCIA DE AYER Y DE HOY.....	5
CAPITULO III: CULTURA Y ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES.....	12
CAPITULO IV: GLOBALIZACIÓN	17
CAPITULO V: RESPONSABILIDAD Y ÉTICA ADMINISTRATIVA.....	22
CAPITULO VI: TOMA DE DECISIONES.....	26
CAPITULO VII: FUNDAMENTOS DE LA PLANEACIÓN.....	31
CAPITULO VIII: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	34
CAPITULO IX: HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS DE PLANEACIÓN.....	39
CAPITULO X: ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	43
CAPITULO XI: COMUNICACIÓN Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.....	48
CAPÍTULO XII: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.....	52
CAPITULO XIII: MANEJO DEL CAMBIO Y LA INNOVACIÓN.....	55
CAPITULO XVI: LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS.....	60
CAPITULO XVII: LIDERAZGO.....	66
CAPÍTULO XVIII: FUNDAMENTOS DEL CONTROL.....	72

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN A LA GERENCIA Y LAS ORGANIZACIONES

¿QUIÉNES SON LOS GERENTES?

Empleado que trabaja con otras personas y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización. Coordinan el trabajo de un departamento o grupo o supervisan a una sola persona. Las personas que coordina pueden o no ser parte de la organización (proveedores). También es posible que los gerentes desempeñen deberes que no tienen que ver con coordinar ni integrar el trabajo de los demás. La principal diferencia con las demás tareas de una organización es que *trabajan a través de las demás personas*.

Clasificación de los gerentes (en organizaciones de estructura tradicional):

Estas organizaciones están esquematizadas como una pirámide en la que el número de empleados es mayor en la base que en el vértice.



En estas organizaciones no es difícil identificar quiénes son exactamente los gerentes, aunque tengan títulos diversos.

Los gerentes se describen como gerentes de primera línea, gerentes medios y directores:

Gerentes de primera línea: Se encuentran en el nivel administrativo inferior (gerentes del nivel inferior de la organización) y dirigen el trabajo de los empleados no administrativos que se ocupan directa o indirectamente de la producción o la creación de los productos de la organización.

Gerentes medios: Comprenden todos los niveles administrativos entre la primera línea y la dirección de la organización (gerentes entre la primera línea y la dirección de la organización).

Directivos: Se encuentran hacia el vértice de la organización. Son responsables de tomar las decisiones que abarcan a toda la organización, y determinar planes y metas que atañen a la organización entera. No todas las organizaciones hacen su trabajo con esta forma piramidal tradicional. Algunas son más flexibles y su configuración es menos rígida. Ahí el trabajo lo hacen equipos de empleados en cambios permanentes que pasan de un proyecto a otro en la medida en que surja la necesidad. En este tipo de empresas es más complejo identificar quienes son los gerentes, pero es evidente que alguien tiene que coordinar el trabajo y trabajar a través de los demás.

¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN?

La administración consiste en cumplir con eficacia y eficiencia los objetivos de una organización a través de los colaboradores.

Eficacia significa completar los objetivos de la organización, la eficacia apunta a la meta y no a los medios de como esta se obtiene.

Eficiencia significa cumplir con estos objetivos pero utilizando la menor cantidad de recursos posibles.

En la administración la eficacia y la eficiencia están aparejadas.

¿QUÉ HACEN LOS GERENTES?

Luego de muchos años de estudio se crearon tres esquemas de clasificación de tareas que realiza un gerente; por funciones, roles y habilidades.

Funciones administrativas

A principio del siglo XX Henry Fayol propuso que las tareas que desempeña un gerente eran: Planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar. En la actualidad la mayor parte de los libros de texto identifican a las siguientes cuatro; planificar, organizar, dirigir y controlar.

Los gerentes desempeñan actividades de planeación cuando definen las metas, fijan las estrategias para alcanzarlas y trazan los planes de la organización. Organizan cuando determinan que hay que hacer, quien lo hace, como lo hace, quien rinde cuentas a quien y dónde se toman las decisiones. Dirigen cuando motivan a los subordinados, influyen en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, eligen el mejor canal de comunicación y se ocupan de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados. Controlan cuando evalúan si se llevaron a cabo las tareas planeadas, si se cumplieron los objetivos y como se cumplieron, son los encargados de retroalimentar la planificación y ajustar errores en la misma.

Planeación	Organización	Dirección	Control	Llevar a
Fijar metas, establecer estrategias y trazar planes especiales para coordinar las actividades.	Determinar qué hay que hacer, cómo hay que hacerlo y quién va a hacerlo.	Dirigir y motivar a los participantes y resolver los conflictos.	Vigilar las actividades para asegurarse de que se realizan como se planeó.	Alcanzar la finalidad declarada de la organización.

Roles del gerente

Henry Mintzberg, estudió a los gerentes en la práctica. Mintzberg dice que la mejor manera de describir lo que hacen los gerentes es observar los roles que representan en el trabajo. De sus estudios concluyó que los gerentes desempeñan 10 roles muy relacionados.

La expresión "roles del gerente" se refiere a las categorías particulares del comportamiento administrativo.

Los 10 roles de Mintzberg se agrupan en relaciones personales, transferencia de información y toma de decisiones.

Roles personales: Los tres roles personales son figura de autoridad, líder y enlace.

Roles informativos: Los tres roles incluyen el del supervisor, el de difusor y el vocero.

Roles de decisión: Los cuatro roles de decisión son: empresario, manejador de perturbaciones, distribuidor de recursos y negociador.

En concreto, **los roles de difusor, figura de autoridad, negociador, enlace y vocero** son más importantes en los niveles **superiores de la organización**, en tanto que el **rol de líder** (según la definición de Mintzberg) es más importante en los **niveles inferiores** que en los medios o superiores.

Habilidades administrativas

Robert Katz definió que las habilidades que debían tener los gerentes son; técnicas para conocer el negocio que se está desarrollando, de trato personal para poder trabajar eficientemente con RRHH y conceptual para poder comprender el medio, conceptual situaciones abstractas y complicadas.

Habilidades técnicas

Son los conocimientos y competencia en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura. Estas habilidades son más importantes en los niveles inferiores de la administración, pues estos gerentes tratan directamente con los empleados que hacen el trabajo de la organización.

Habilidades de trato personal

Consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. Como los gerentes tratan directo con las personas, estas habilidades son cruciales. Los gerentes que las poseen son capaces de sacar lo mejor de su personal. Saben cómo comunicarse, motivar, dirigir e infundir entusiasmo y confianza. Estas habilidades también son importantes en todos los niveles de la administración.

Habilidades conceptuales

Capacidad de pensar y conceptual situaciones abstractas y complicadas. Con estas habilidades los gerentes contemplan la organización en su totalidad, comprenden relaciones entre sus unidades y ven el lugar que ocupa en el entorno general.

Estas habilidades son más importantes en los niveles administrativos superiores.

Las tres habilidades son importantes en cualquiera de los puestos gerenciales pero a medida que se atraviesa la jerarquía de los gerentes, comenzamos con grandes habilidades técnicas y progresivamente van aumentando la necesidad de las otras dos, para culminar en una importancia de habilidades conceptuales en los mandos más jerárquicos.

¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

Organización: Asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad, creada en una estructura deliberada.

Toda organización está compuesta por personas. Una persona que trabaja sola no es una organización y hacen falta personas para realizar el trabajo que se necesita para que la organización cumpla sus metas.

Todas las organizaciones crean una estructura deliberada para que los integrantes puedan trabajar. Esa estructura puede ser abierta y flexible, sin límites claros ni precisos de los deberes laborales y sin apegarse rigurosamente a ninguna disposición laboral explícita. Pero también puede ser una estructura más tradicional con reglas, normas y descripciones de puestos bien definidas y en la que algunos integrantes identificados como "jefes" tienen la autoridad sobre los demás. Pero cualquiera que sea el andamiaje de la organización, tiene que ser una estructura deliberada en la que se clasifiquen las relaciones laborales de los miembros. El concepto de organización ha cambiado, por lo tanto, ya no es adecuado suponer que todas las organizaciones tendrán una estructura en la que se identifiquen claramente divisiones, departamentos y unidades de trabajo. De hecho es más característico de las organizaciones contemporáneas el tener un esquema de trabajo flexible, equipos de trabajo, sistemas de comunicación abierta y alianzas con proveedores.

¿POR QUÉ ESTUDIAR ADMINISTRACIÓN?

Universalidad de la administración: Hecho de que la administración es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos sus niveles y áreas de trabajo, y en todas ellas, cualquiera sea el país en que se encuentren.

CAPITULO II: LA GERENCIA DE AYER Y DE HOY

BREVE HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Los emprendimientos organizados y encabezados por personas responsables de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades han existido desde hace años. Mucho antes de la edad contemporánea se emprendían proyectos de tremenda envergadura en los que participaban miles de personas (Ej.: las Pirámides de Egipto y la Muralla China). Por lo tanto *las organizaciones y los gerentes existen desde hace miles de años*. En Venecia sobre el siglo XV encontramos que se montaban barcos de guerra con una práctica similar a la que luego se desarrollaría para la producción de autos con una línea de montaje.

División de trabajo

En 1776, Adam Smith publicó "*La riqueza de las naciones*", libro en el que argumentó las ventajas que generaba para las organizaciones y la sociedad la división del trabajo, así como, la descomposición de los trabajos en tareas especializadas y repetidas. Smith usó como ejemplo la fabricación de alfileres. Smith concluyó que la división del trabajo aumenta la productividad porque se perfecciona la habilidad y la destreza de los trabajadores, se ahorra el tiempo perdido al cambiar de una tarea a otra, y con la invención de técnicas y máquinas se ahorra mano de obra.

Revolución Industrial

Se inició en Inglaterra y cruzó el atlántico a finales de la Guerra Civil estadounidense. La revolución industrial sustituyó la fuerza humana con la potencia de las máquinas, lo que abarató la manufactura de bienes en las fábricas, y que a su vez hizo más económico manufacturar los productos en las fábricas en vez que en los hogares. Estas fábricas grandes y eficientes requerían destrezas administrativas. Los gerentes tenían que pronosticar la demanda, asegurar que hubiera suficiente materia prima para confeccionar los productos, asignar tareas a los trabajadores, dirigir las actividades diarias, etc. Así surgió la necesidad de una teoría formal que ayudara a los gerentes a dirigir estas grandes organizaciones. Sin embargo hasta la llegada del siglo XX no se dio el primer paso en la formulación de dicha teoría.

Las seis principales perspectivas sobre la administración son: la administración científica, las teorías generales de administración, el método cuantitativo, el comportamiento organizacional, el enfoque sistemático y el enfoque de las contingencias. Más allá de que estemos definiendo estas seis teorías, estas enumeraciones son simplemente diferentes maneras de ver un tema extensísimo.

ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Es el uso del método científico para determinar "la mejor manera" de hacer un trabajo.

La teoría moderna de la administración nació en el año 1911, año de publicación de Los principios de la administración científica de Frederick Taylor. En su obra, Taylor expuso la teoría de la administración científica. El "padre" de la administración científica identificó que no había prácticamente estándares de trabajo. Los trabajadores eran colocados en los puestos sin que hubiera preocupación porque sus capacidades y aptitudes correspondieran a las tareas que se les asignaban.

Las experiencias de Taylor en Midvale lo llevaron a definir pautas claras para mejorar la eficiencia en la producción. Él argumentó que sus cuatro principios de administración científica traerían la prosperidad tanto a los trabajadores como a los gerentes. ¿Cómo funcionaban en la práctica estos principios de la administración científica? Según Taylor era necesario, situar a la persona correcta en el puesto, con las herramientas y el equipo correcto, hacer que el trabajador siguiera sus instrucciones con exactitud y motivarlo con el incentivo económico de un pago diario mucho mayor. En general,

- Establecer la ciencia de cada parte del trabajo del individuo, que reemplace el antiguo método de "hacerlo al ojo".
- Escoger científicamente al trabajador y luego capacitarlo y desarrollarlo.
- Cooperar entusiastamente con los trabajadores para asegurarse de que todo el trabajo se realice de acuerdo con los principios de la ciencia que se desarrolló.
- Dividir el trabajo y la responsabilidad casi por igual entre la gerencia y los trabajadores. La gerencia asume todo el trabajo para el que está más capacitada que los trabajadores.

Las guías que prepararon Taylor y otros para mejorar la eficiencia de la producción todavía se aplican hoy en las organizaciones. Cuando los gerentes analizan las tareas básicas del trabajo que debe realizarse, hacen estudios de tiempos y movimientos para eliminar movimientos inútiles, contratan a los trabajadores más

calificados para un puesto y diseñan un sistema de incentivos basado en la producción, están usando los principios de la administración científica.

LAS TEORÍAS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

Los dos teóricos más destacados de la administración general fueron Henri Fayol y Max Weber:

Henri Fayol

Describió la administración como un conjunto universal de funciones que incluyen la planificación, organización, dirección, coordinación y control.

Escribió desde sus experiencias personales como gerente general de una gran empresa minera francesa.

Describió 14 principios básicos que decía que se podían enseñar en las escuelas y que eran aplicables a cualquier tipo de organización:

División del trabajo- La especialización aumenta la producción porque los empleados son más eficientes.

Autoridad- Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes y la autoridad les da ese derecho.

Disciplina- Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que gobiernan la organización.

Unidad de mando- Los empleados deben recibir órdenes sólo de un superior.

Unidad de dirección- La organización debe tener un único plan de acción que guíe a gerentes y empleados.

Subordinación de los intereses de los individuos al interés general- Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben preceder a los intereses del conjunto de la organización.

Remuneración- Hay que dar un pago justo a los trabajadores por sus servicios.

Centralización. Este término se refiere al grado en que los subordinados participan en la toma de decisiones.

Cadena de escalafón- Es la línea de autoridad de la dirección superior a los rangos inferiores.

Orden- Personas y materiales deben estar en el lugar correcto en el momento oportuno.

Equidad- Los gerentes deben ser corteses y justos con sus subordinados.

Estabilidad de la antigüedad del personal- La administración debe hacer una planeación ordenada del personal y asegurar que haya reemplazos para las vacantes.

Iniciativa- Los empleados autorizados para originar y llevar a cabo planes se esfuerzan más.

Espíritu de grupo- Promover el espíritu de grupo fomenta la armonía y la unidad en la organización.

Max Weber

El sociólogo alemán Max Weber estudió la actividad organizacional. En sus textos de comienzos del siglo XX postuló una teoría de las estructuras y las relaciones de autoridad.

Weber describió un tipo de organización ideal que llamó **burocracia**, que era una forma de organización caracterizada por la *división del trabajo, jerarquía bien definida, reglas y normas detalladas, y relaciones impersonales*.

La burocracia que describió Weber es muy parecida a la administración científica en su ideología. Las dos resaltan la racionalidad, la impredecibilidad, la impersonalidad, la competencia técnica y el autoritarismo.

EL MÉTODO CUANTITATIVO DE LA ADMINISTRACIÓN

Consiste en aplicar técnicas cuantitativas para mejorar la toma de decisiones. El método cuantitativo evolucionó de los desarrollos matemáticos y las soluciones estadísticas a los problemas militares que se plantearon en la Segunda Guerra Mundial. Cuando terminó la guerra, muchas de las técnicas concebidas para resolver problemas militares se aplicaron a las empresas.

Esta metodología aplica herramientas estadísticas, modelos de optimización, modelos de información y simulaciones por computadora a las actividades de la administración.

El método cuantitativo contribuye directamente a la toma de decisiones gerenciales de planeación y control. Por varias razones el método cuantitativo no ha ejercido demasiada influencia en la administración. Entre estas razones está el hecho de que muchos gerentes no conocen las herramientas cuantitativas y les tienen miedo.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Como Sabemos, los gerentes obtienen resultados trabajando con personas. Esto explica por qué algunos escritores han escogido abordar el estudio de la administración centrándose en los recursos humanos de la organización.

Gran parte de lo que conforma hoy el campo de la administración de los recursos humanos, así como las ideas contemporáneas sobre motivación, liderazgo, confianza, trabajo en equipo y manejo de conflictos, procede de la investigación del comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional es el campo de estudio que se ocupa de las acciones (conducta) de las personas en el trabajo.

Sus primeros exponentes fueron Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follett y Chester Barnard. Sus aportes fueron variados y distintos, pero todos creían que la gente era **el activo más importante de las organizaciones** y que debía ser administrada en consecuencia. Sus ideas pusieron los cimientos de prácticas

gerenciales como los procedimientos de selección de empleados, los programas de motivación para empleados, los equipos de trabajo y las técnicas de manejo del clima organizacional.

Los estudios de Hawthorne

Estudios realizados en las décadas de 1920 y 1930 que arrojaron nuevos conocimientos sobre el comportamiento de individuos y grupos.

Estos estudios tuvieron lugar en las instalaciones de la Western Electric Company, en Cicero, Illinois; comenzaron en 1924, y fueron diseñados por los ingenieros industriales de la empresa inicialmente como un experimento de administración científica. Estos ingenieros querían examinar los efectos de distintos niveles de iluminación en la productividad de las trabajadoras. Como en cualquier buen experimento científico se establecieron grupos experimentales y de control.

El grupo experimental fue expuesto a varias intensidades de iluminación, en tanto que el de control se mantuvo bajo una intensidad constante. Descubrieron que cuando incrementaban la luminosidad en el grupo experimental, la producción aumentaba en los dos grupos. A continuación, para sorpresa de los ingenieros, cuando redujeron la luminosidad en el grupo experimental, la productividad volvió a crecer en ambos grupos. De hecho, se observó una disminución en la productividad del grupo experimental sólo cuando la luz era tan tenue como la de una noche de luna. ¿Qué explicaría estos inesperados resultados? Los ingenieros no estaban seguros, pero concluyeron que la intensidad de la iluminación no se relacionaba con la productividad del grupo y que "algo más" incidía en los resultados. Sin embargo, no lograron establecer ese "algo más".

En 1927, los ingenieros de la Western Electric pidieron al profesor de Harvard, Elton Mayo y sus ayudantes, que participaran como asesores del estudio. Así comenzó una relación que se prolongó hasta 1932 y que abarcó numerosos experimentos de rediseño de puestos, cambios en la duración del día y la semana laborales, introducción de periodos de descanso y planes de salarios individuales versus grupales. Los investigadores concluyeron que las normas sociales o los estándares de los grupos eran los determinantes claves del comportamiento de los individuos en el trabajo.

Mayo concluyó que el comportamiento y las actitudes, están estrechamente relacionadas, que las influencias grupales afectan de manera significativa las conductas de los individuos, que los estándares grupales determinan la productividad de cada trabajador individual y que el dinero no es un factor tan importante en la productividad como los estándares, actitudes y la seguridad laboral grupales. Estas conclusiones llevaron a poner un nuevo énfasis sobre el factor comportamiento humano en la administración de las organizaciones y en el logro de las metas.

¿Cómo aplican los gerentes el método conductual?

El método conductual ha moldeado en buena medida a las organizaciones actuales. Mucho de lo que postulaban los primeros exponentes del comportamiento organizacional y las conclusiones de los estudios de Hawthorne pusieron los cimientos de las teorías actuales sobre la motivación, el liderazgo, el comportamiento y la formación de grupos.

Este enfoque ha influido en la administración más que el método cuantitativo por varias razones. Entre estas razones están el hecho de que los problemas conductuales son más extendidos y están más a la vista, y que para la mayoría de los estudiantes y los gerentes es más fácil tratar con problemas reales y cotidianos que tienen que ver con personas, que con la actividad más abstracta de elaborar modelos cuantitativos.

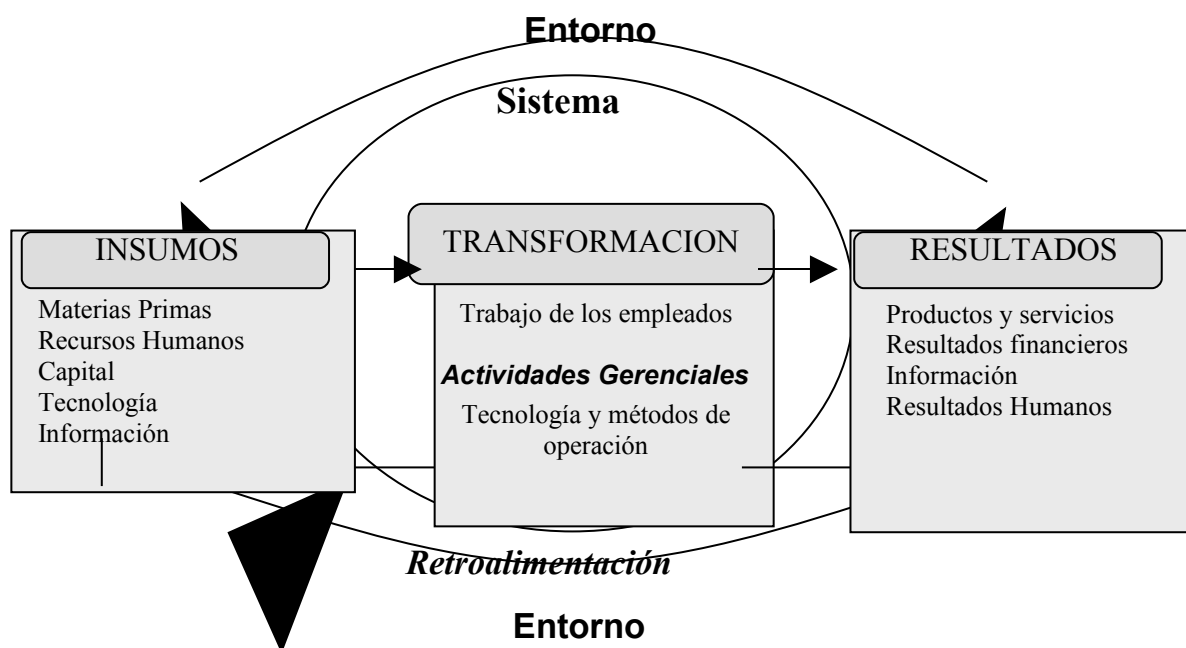
MÉTODO SISTÉMICO

En la década de 1960, los investigadores comenzaron a analizar las organizaciones desde el punto de vista de los sistemas, concepto que tomaron de las ciencias físicas.

Sistema: Conjunto de partes relacionadas e Interdependientes dispuestas de tal manera que producen un todo unificado.

En la actualidad, cuando describimos las organizaciones como sistemas nos referimos a sistemas abiertos, esto quiere decir que interactúan con el entorno.

La organización toma elementos del entorno (recursos) y los transforma o procesa como productos que distribuye en el mismo. La organización está abierta al entorno y se relaciona con éste.



El método sistémico y los gerentes

Los especialistas en sistemas conciben a las organizaciones como compuestas de "factores interdependientes de individuos, grupos, actitudes, motivaciones, estructura formal, relaciones, metas, estatus y autoridad". Esto significa que los gerentes coordinan las actividades laborales de las partes de la organización y aseguran que estos elementos interdependientes estén trabajando juntos para alcanzar el logro de las metas de la empresa.

Además, en el método sistemático se entiende que las decisiones y acciones que se toman en un área de la organización afectan a otras, y viceversa.

Por último, esta teoría reconoce que las organizaciones no están aisladas, sino que dependen de su entorno para obtener recursos y para que absorba sus productos. Ninguna organización sobrevive mucho tiempo si ignora las regulaciones del gobierno, las relaciones con los proveedores o las diversas entidades externas de las que depende.

MÉTODO DE LAS CONTINGENCIAS

Este un enfoque (también llamado situacional) plantea que como las organizaciones son diferentes y enfrentan situaciones distintas (contingencias), necesitan métodos diversos de administración.

La administración no se basa ni puede basarse en principios simples que se apliquen en todas las situaciones. Según el contexto y sus cambios, los gerentes tienen que adoptar diversos métodos y técnicas.

Método de las contingencias y los gerentes

El método gerencial de las contingencias es de sentido común, porque las organizaciones y aun las unidades de la misma organización varían de tamaño, metas, trabajo, etc. Pero, una cosa es decir que el método de administración "depende de la situación" y otra cosa es saber cuales variables afectan la situación. Los investigadores de la administración se están esforzando por identificar estas variables situacionales. Estas variables pueden tener efecto significativo en los gerentes. Cuatro de estas variables son las siguientes:

Tamaño de la organización. A medida que aumenta el tamaño, se acrecientan también los problemas de coordinación. Por ejemplo, la estructura apropiada para una organización de 500,000 empleados será ineficiente en una organización de 50 trabajadores.

Tecnología en las tareas rutinarias. Para alcanzar su objetivo, la organización usa tecnología. Las tecnologías de rutina requieren estructuras, estilos de liderazgo y sistemas de control que difieren de los que se usan con las tecnologías "customizadas" que no son de rutina.

Incertidumbre ambiental. El grado de incertidumbre causado por los cambios del entorno influye en el proceso administrativo. Lo que funciona mejor en un entorno estable y previsible puede ser totalmente inapropiado en un contexto de cambios rápidos e impredecibles.

Diferencias individuales. Los individuos varían en su deseo de crecimiento, autonomía, tolerancia a la ambigüedad y expectativas. Estas diferencias y otras son especialmente importantes cuando los gerentes eligen técnicas de motivación, estilos de liderazgo y diseños de puestos.

El valor principal del método de las contingencias es que se subraya que no hay reglas simples o universales que puedan seguir los gerentes.

TENDENCIAS Y TEMAS ACTUALES

Existen tendencias que han cambiado la manera de que los gerentes hacen su trabajo, ocho de estas son: la globalización, la ética, la diversidad de los trabajadores, el espíritu empresarial, el comercio electrónico, la administración del conocimiento, el aprendizaje organizacional y la calidad total.

Globalización

La administración ya no está limitada por las fronteras de las naciones. Hay muchas oportunidades de globalización y el mundo se ha convertido finalmente en una aldea global. Sin embargo, la globalización incita polémicas. En todo el mundo los gerentes de organizaciones de todos los tamaños y tipos tienen que enfrentar las dificultades de operar en un mercado global.

Proceso para abordar problemas de ética

En primer lugar, los gerentes deben estar seguros de que comprenden la disyuntiva ética que enfrentan. Tienen que detenerse y meditar qué está en juego. Enseguida es importante identificar a los interesados que serían afectados por la decisión. En tercer lugar, los gerentes deben detectar otros factores importantes para la decisión, factores personales, de la organización y quizá del entorno. Después los gerentes deben determinar y evaluar las acciones posibles, sin olvidar que cada alternativa alcanzará de manera distinta a todos los interesados afectados. Entonces, habrá llegado la hora de decidir y actuar. Cuando los gerentes tengan que tomar decisiones, pueden seguir este proceso para ponderar las disyuntivas éticas y tomar las decisiones correctas.

Se están tomando medidas en muchos órdenes, en primer lugar, en las universidades se está enfatizando la educación en ética. Segundo, las propias empresas están asumiendo un papel más activo en la creación y la adopción de códigos de ética, estableciendo programas de capacitación en ética y contratando Gerentes de ética.

Diversidad de la fuerza de trabajo

Consiste en una fuerza laboral más plural en términos de sexo, raza, grupos étnicos, edad y otras características que manifiestan diferencias.

Otro tema que enfrentan los gerentes en el siglo XXI es cómo coordinar los esfuerzos de un personal heterogéneo para alcanzar las metas de la organización. Las organizaciones actuales se caracterizan por una diversidad de la fuerza laboral.

El hecho de que la diversidad sea un problema actual no significa que antes las organizaciones no fueran heterogéneas. Las organizaciones eran heterogéneas pero las minorías componían una proporción pequeña del personal y en general las organizaciones ignoraban el tema. Hasta el decenio de 1980 se adoptaba la "postura del crisol" en cuanto a las diferencias en las organizaciones. Suponíamos que quienes eran "diferentes" querían asimilarse. En cambio ahora, aceptamos que los empleados no abandonan sus valores culturales ni sus preferencias de estilo de vida cuando llegan a trabajar. Por tanto, el reto para los gerentes es lograr que sus organizaciones den mejor cabida a grupos plurales y otras formas de vida, necesidades familiares y estilos de trabajar.

Espíritu emprendedor

Es el proceso por el que un individuo o grupo de individuos empeña sus esfuerzos organizados en busca de oportunidades de crear valor y crecer satisfaciendo deseos y necesidades mediante la innovación y la diferenciación, sin importar qué recursos tenga el emprendedor en ese momento.

Consiste en descubrir las oportunidades y los recursos para aprovecharlos.

El espíritu emprendedor es una actividad creciente.

De esta definición de espíritu emprendedor se desprenden tres temas importantes:

¿Qué es la búsqueda de oportunidades?: El espíritu emprendedor consiste en rastrear tendencias y cambios del entorno que nadie ha visto o a las que no se ha prestado atención.

La innovación: El espíritu emprendedor trata de cambiar, revolucionar, transformar e introducir nuevos productos o servicios o nuevas formas de hacer negocios.

El crecimiento: Los emprendedores persiguen el crecimiento. No se contentan con que su organización sea pequeña o que no crezca. Los emprendedores quieren que su empresa crezca y trabajan con ahínco en aras del crecimiento, al tiempo que estudian las tendencias y continúan la innovación de productos y metodologías.

Mundo electrónico

El comercio electrónico ofrece muchas ventajas a las organizaciones: pequeñas o grandes, lucrativas o sin afán de lucro, mundiales o nacionales, y en todos los sectores.

Negocio electrónico

Es el nombre general para designar la manera en que una organización hace su trabajo mediante enlaces electrónicos (por Internet) con sus principales grupos de interés (empleados, gerentes, clientes, compradores, proveedores y asociados) con el fin de alcanzar sus metas de manera eficiente y eficaz. Comprende el comercio electrónico.

Comercio electrónico

Componente de ventas y marketing de un negocio electrónico.

No todas las organizaciones son ni tienen que ser negocios electrónicos. Existen tres categorías de participación en los negocios electrónicos:

Organización mejorada

Organización mejorada con la adición de un negocio electrónico, una organización tradicional que instala un negocio electrónico (por lo regular de comercio electrónico) conservando su estructura ordinaria.

Recurren a Internet para mejorar (no sustituir) sus medios tradicionales de hacer negocios.

Organización potenciada

Organización que usa Internet para realizar mejor sus funciones comerciales ordinarias y nada más. En otras palabras Internet potencia a los miembros de la organización para hacer mejor su trabajo. Numerosas organizaciones establecen enlaces electrónicos para comunicarse con empleados, clientes o proveedores y para proporcionarles información.

Organización total de negocios electrónicos

Es cuando una organización convergente es por completo una empresa electrónica. Su existencia entera gira alrededor de Internet. Cuando una organización se convierte en empresa electrónica total, se produce una transformación completa en su funcionamiento.

Administración del conocimiento y aprendizaje organizacional

Las organizaciones del siglo XXI deben ser capaces de aprender y reaccionar rápido. Estas organizaciones deberán ser dirigidas por gerentes que saben poner en tela de juicio las ideas convencionales, aprovechar a fondo los conocimientos de la organización y hacer los cambios necesarios. Estas organizaciones tendrán que practicar el aprendizaje organizacional.

El aprendizaje organizacional es el proceso por el que la organización adquiere la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar incesantemente.

Parte de las responsabilidades de un gerente es facilitar el aprendizaje en toda la organización, de los niveles inferiores a los superiores. ¿Cómo? Un paso importante es comprender el valor del conocimiento como recurso importante, igual que el efectivo, las materias primas y el equipo de oficina. En una organización no es suficiente reconocer el valor del conocimiento acumulado. Los gerentes deben aprovechar deliberadamente ese capital de conocimientos.

La administración del conocimiento consiste en fomentar una cultura de aprendizaje en la que los integrantes de la organización acumulan conocimientos sistemáticamente y los comparten con sus compañeros para mejorar el desempeño.

	Organización tradicional	Organización que aprende
Actitud ante los cambios	Si funciona, no lo cambies	Si no lo cambias, dejará de funcionar
Actitud ante las ideas nuevas	Si no lo inventamos aquí, recházalo	Si lo inventamos o reinventamos aquí recházalo
¿Quién es responsable de la innovación?	Áreas tradicionales como R & D	Todos los miembros de la organización
Temor principal	Cometer errores	No aprender; no adaptarse
Ventaja competitiva	Productos y servicios	Capacidad de aprender, conocimientos y experiencia
Trabajo del gerente	Controlar a los demás	Facultar a los demás

Administración de la calidad

Es una filosofía administrativa de mejoramiento continuo y de respuesta a las necesidades y expectativas de los clientes.

En las décadas de 1980 y 1990 una revolución de la calidad barrió los sectores público y privado. El término convencional para referirse a esta revolución fue la **Administración total de la calidad, ATC**. Fue inspirada por un grupo pequeño de expertos en calidad; los más famosos fueron W. Edwards Deming y Joseph M. Juran. Las ideas y técnicas que propusieron estos dos hombres, en el decenio de 1950, tuvieron pocos seguidores en Estados Unidos, pero fueron recibidas con entusiasmo por las empresas de Japón. Cuando los fabricantes japoneses comenzaron a derrotar a la competencia estadounidense en las comparaciones de calidad, los gerentes occidentales le prestaron más atención a la ATC. Las ideas de Deming y Juran se convirtieron en la base de los programas actuales de administración de la calidad.

¿Qué es la administración de la calidad?

Enfoque intenso en el cliente. Los clientes no son sólo los de afuera que compran los productos o servicios de la organización, sino también los clientes internos que tratan y atienden a otros integrantes de la organización.

Preocupación por el mejoramiento continuo. La administración de la calidad tiene el compromiso de nunca sentirse satisfecha. "Muy bueno" no es suficiente. La calidad siempre puede mejorarse.

Enfoque en los procesos. La administración de la calidad se centra en los procesos de trabajo al tiempo que se mejora de continuo la calidad de bienes y servicios.

Mejoramiento de la calidad de todo lo que hace la organización. La administración de la calidad aplica una definición muy amplia de la calidad. Se relaciona no sólo con el producto final, sino también con la manera en que la organización maneja las entregas, qué tan pronto responde a las quejas, con qué cortesía contesta el teléfono, etcétera.

Mediciones precisas. La administración de la calidad aplica técnicas estadísticas para medir todas las variables críticas de las operaciones de la organización. Éstas se comparan con las normas o las referencias para identificar problemas, detectar sus orígenes y eliminar sus causas.

Empowerment a los empleados. La administración de la calidad hace participar a los obreros en el proceso de mejoramiento. En los programas de administración de la calidad se forman equipos como medio para localizar y resolver los problemas.

La administración de la calidad se aparta de las teorías administrativas anteriores que se basaban en la idea de que los costos bajos son el único camino para aumentar la productividad.

CAPITULO III: CULTURA Y ENTRONO DE LAS ORGANIZACIONES

EL GERENTE ¿OMNIPOTENTE O SIMBOLICO?

Hipótesis del Gerente Omnipotente

Idea de que los gerentes son responsables directos del éxito o del fracaso de una organización. La calidad de los gerentes determina la calidad de la propia organización.

Las variaciones en la eficacia y la eficiencia de una organización responden a las decisiones y los actos de sus gerentes. Los buenos gerentes se adelantan a los cambios, explotan las oportunidades, corrigen el mal desempeño y encauzan a las organizaciones hacia sus metas, las cuales pueden cambiar si es necesario. Si las utilidades son altas el gerente es premiado, pero si las utilidades son bajas se despide a los directores, pues se cree que la sangre nueva mejorará los resultados.

Hipótesis del Gerente Simbólico

Idea de que los gerentes tienen un efecto limitado en los principales resultados de la organización debido a la gran cantidad de factores que no están bajo su control.

La capacidad del gerente de influir en los resultados depende y está limitada por los factores externos. Los resultados de la organización están determinados por factores que los gerentes no controlan. (Economía, clientes, actividades de la competencia, etc.).

Los gerentes personifican el control y la influencia, imponiendo un sentido al azar, la confusión y la incertidumbre o tratan de innovar y adaptarse.

Como tienen pocos efectos en los resultados de la organización, sus actividades consisten en planear, decidir y otras en beneficio de los accionistas, clientes, empleados y el público.

En la realidad los gerentes no son ni totalmente débiles ni lo pueden todo. En todas las organizaciones existen limitantes tanto internas como externas que acotan las opciones del gerente. Las internas proceden de la cultura de la organización y las externas del entorno.

LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida como se comportan entre ellos y con la gente de afuera. Son valores y experiencias de la organización.

En toda organización hay valores, símbolos, ritos, mitos y usos que han evolucionado con el tiempo. Cuando enfrentan problemas o dificultades, la cultura de la organización influye en lo que los empleados pueden hacer y en su manera de concebir, definir, analizar y resolver los problemas.

La cultura la definimos a través de tres características; una es la **percepción**, es decir que los individuos perciben la cultura en lo que ven, oyen y experimentan en la organización.

La segunda es el **aspecto compartido**, es decir que aunque los individuos tengan antecedentes diferentes o trabajen en diversos niveles de la empresa, describen la cultura de la organización con términos semejantes. La tercera característica es la **descriptiva**, es decir que se refiere a la manera en que los integrantes perciben la organización, no lo que les gusta.

- Varias dimensiones captan la cultura de una organización:



Exhibit 3.2

Culturas fuertes y culturas débiles

Culturas Fuertes: Culturas en las que los valores fundamentales están muy arraigados y difundidos, y ejercen mayor influencia en los empleados.

Factores que influyen en la fortaleza de la cultura:

- Tamaño de la organización.
- Antigüedad de la organización.
- Rotación de los empleados.
- Fuerza con que se originó la compañía.
- Claridad de los valores y creencias culturales, la debilidad aquí es características de las culturas débiles.

Casi todas las organizaciones tienen culturas moderadas o fuertes.

Ventajas de las culturas fuertes:

- Empleados más comprometidos con la empresa.
- Aprovechan sus actividades de reclutamiento y socialización para fomentar la dedicación de los empleados.
- Se relacionan con alto desempeño organizacional, pues los valores son claros, los empleados saben que es lo que tienen que hacer y que se espera de ellos y con esto evitan que el desempeño disminuya, y actúen más rápidamente.

Inconveniente: Impide a los empleados ensayar nuevos métodos, en particular durante períodos de cambios acelerados.

ENTORNO

Fuerzas e instituciones fuera de la organización que pueden influir en su desempeño.

Ambiente externo

Está formado por 2 componentes.

Entorno específico: fuerzas externas que tienen efecto directo e inmediato en las decisiones y actos de los gerentes y que atañen a la consecución de las metas de la organización.

- Clientes, proveedores, competencia y grupos de presión

Entorno general: condiciones externas generales que pueden incidir en la organización.

- Condiciones económicas, políticas y legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y mundiales.



Entorno específico

Abarca las fuerzas externas que tienen efecto directo e inmediato en las decisiones y actos de los gerentes y que atañen a la consecución de las metas de la organización.

Clientes

- Las organizaciones existen para satisfacer las necesidades de los clientes, pues ellos son quienes absorben la producción.
- Los clientes plantean incertidumbres a la organización, pues sus gustos cambian o dejan de sentirse satisfechos con los productos o servicios de la organización. Ver ejemplo de Club Med.

Proveedores

- Son otras organizaciones que suministran materiales y equipos. Peor también incluye a quienes prestan servicios financieros y mano de obra. (Bancos, aseguradoras, etc.).
- Los gerentes tratan de asegurar un aporte continuo de los insumos que necesitan al menor precio posible.
- Estos insumos representan incertidumbre por lo que los gerentes hacen grandes esfuerzos por establecer ese aporte continuo y confiable.
- La aplicación de las técnicas de los negocios electrónicos ha cambiado la forma en que las Organizaciones se relacionan con sus proveedores.

Competencia

- Todas las organizaciones tienen uno o más rivales.
- Los gerentes no pueden ignorar la competencia. Cuando lo hacen se meten en problemas.
- La competencia significa una fuerza ambiental que los gerentes deben controlar, vigilar y estar preparador para responder. Puede ser la que ofrece el mismo servicio, o productos sustitutos.
- Internet tiene que ver en la determinación de los rivales de una organización porque de hecho ha eliminado las fronteras geográficas.

Grupos de presión

- Los gerentes deben aceptar que hay grupos de presión que pretenden influir en las acciones de las organizaciones.
- Con los cambios sociales y políticos también se modifica el poder de los grupos de presión.

Entorno Global

Comprende las condiciones externas generales que pueden incidir en la organización.

Los cambio en cualquiera de estos ámbitos no tienen por lo regular un efecto tan acusado como los cambios del entorno inmediato, pero los gerentes deben tenerlos presentes cuando planean, organizan, dirigen y controlan.

Condiciones económicas

Tasas de interés, inflación, cambios en el ingreso disponible, oscilaciones de la bolsa de valores y el estado general del ciclo comercial son algunos de los factores que repercuten en las actividades gerenciales de la organización.

El ingreso de que disponen los consumidores tiene un impacto en las ventas. Cuando este ingreso se reduce o cuando hay inseguridad laboral, los clientes posponen la compra de todo lo que no sea indispensable, y achican al máximo sus gastos.

Condiciones políticas y legales

Los gobiernos federales, estatales y locales influyen en lo que las organizaciones pueden hacer y lo que no pueden.

Las organizaciones dedican mucho tiempo y dinero a cumplir con las normas gubernamentales, pero los efectos de estas normas involucran más que el tiempo y el dinero.

También reducen el margen de maniobra de los gerentes porque limitan sus opciones. Ver ejemplo del despido de un empleado.

Otros aspectos son las condiciones políticas y la estabilidad general del país en el que opera la organización y las actitudes de los funcionarios públicos hacia las empresas. Los gerentes deben estar al tanto de los principales cambios políticos en los países donde operan porque estas condiciones influyen en sus decisiones y actos.

Condiciones socioculturales

Los gerentes deben adaptar su ejercicio a las nuevas expectativas de la sociedad en la que se mueven. Los valores, usos y gustos de la sociedad cambian y los gerentes deben cambiar igualmente.

Tendencias actuales de la sociedad: Permisos por razones familiares, horarios más flexibles, guarderías, miedo por la violencia y la delincuencia, mayor aceptación de apuestas y juegos de azar, énfasis en la religión y actividades espirituales, preferencia por estilos de vida saludables, dependencia de la tecnología, etc.

Condiciones demográficas

Las condiciones demográficas abarcan tendencias en las características concretas de una población, como sexo, edad, escolaridad, región, ingreso, estructura familiar, etc. Los cambios en estas características restringen la capacidad de planear, organizar, dirigir y controlar de los gerentes.

Tecnología

En los términos del ambiente general, los cambios más rápidos se han sucedido en la tecnología. Vivimos una época de cambios tecnológicos continuos. Los aparatos de información son cada vez más chicos y más potentes. Hay oficinas automatizadas, juntas electrónicas, robots de manufactura, aparatos de láser, circuitos integrados y modelos completamente nuevos de hacer negocios en la era electrónica.

Las compañías que aprovechan la tecnología prosperan. (Google, e-Bay, G.E., etc.).

Las organizaciones que se adhieren a los principales avances tecnológicos, tienen una ventaja competitiva sobre los que no, lo hacen.

El mundo

La globalización es uno de los principales factores que afectan a los gerentes y las organizaciones. Los gerentes de organizaciones grandes y pequeñas enfrentan el reto de un ambiente externo de competencia y mercados globales crecientes.

Como afecta el entorno a los gerentes: evaluación de la incertidumbre ambiental

La incertidumbre ambiental es la medida de los cambios y la complejidad del entorno de una organización.

Dimensiones de la incertidumbre:

Grado de cambio en los componentes del ambiente: cuán dinámico o estable es el ambiente externo

-Entorno estable: Aquel en el cual no hay competencia nueva, el cambio de los componentes del ambiente externo es mínimo, los rivales tienen pocos avances tecnológicos, hay poca actividad de grupos de presión influyendo en la organización, etc. Por ejemplo Zippo.

-Entorno dinámico: Aquel en el cual los componentes del ambiente externo cambian con frecuencia. El entorno es inseguro e imprevisible, como por ejemplo la industria de la grabación de música.

Cuando hablamos de grado de cambio, decimos que el cambio es impredecible. Si el cambio se anticipa con exactitud, los gerentes no enfrentan incertidumbre alguna.

Complejidad ambiental: número de componentes del entorno de la organización y el monto de los conocimientos que ésta tiene de aquellos.

Cuanto menos rivales, clientes, proveedores, dependencias gubernamentales, etc., con los que tenga que tratar la organización, menos complejo es el entorno y por consiguiente menos incierto.

La complejidad también se mide por el monto de los conocimientos que debe tener una organización sobre su entorno.

Relaciones con las partes interesadas

Partes interesadas son todas las entidades del ambiente externo afectadas por las decisiones y acciones de la organización. Estos grupos tienen un interés en lo que hace la organización o han sido influidos de manera significativa por ella.

Estos grupos ejercen influencia en las organizaciones.

¿Por qué son importantes para la dirección las relaciones con las partes interesadas?

Pueden traer a la organización otros resultados

Mejor capacidad de pronóstico de los cambios ambientales, innovaciones más exitosas, más confianza entre las partes y más flexibilidad de la organización ante el impacto de los cambios.

Repercuten en el desempeño de la organización, y se ha visto que los gerentes de las compañías de mejor desempeño consideran los intereses de sus principales grupos cuando toman sus decisiones.

Manejo de las relaciones con las partes interesadas

Identificar a las partes interesadas de la organización. ¿Qué grupos son afectados por las decisiones?

Determinar qué intereses o inquietudes concretas tienen esas partes.

Decidir qué importancia tiene cada parte para las decisiones y acciones de la organización.

Decidir cómo manejar las relaciones con los interesados externos.

CAPITULO IV: GLOBALIZACIÓN

En un estudio de 1250 empresas estadounidenses muy heterogéneas se encontró que el crecimiento de ventas de las compañías que operan en varios países es el doble y son mucho más rentables que las empresas puramente nacionales. Las oportunidades mundiales esperan que los gerentes las exploten.

Incluso las organizaciones grandes y exitosas con gerentes dotados enfrentan dificultades para administrar en el entorno global. Aparecen repentinamente competidores nuevos en cualquier parte del mundo. Lo más importante es que los gerentes deben tratar con diferencias culturales, económicas y políticas. Las diferencias culturales y políticas han adquirido renovada importancia luego del 11 de septiembre y han planteado mayores problemas a los gerentes de las organizaciones globales que tienen que lidiar con incertidumbres, miedos y ansiedades. Los gerentes que no vigilan atentamente los cambios del entorno global o que no toman en cuenta las peculiaridades del lugar en que se encuentran cuando planean, organizan, dirigen y controlan no tendrán más que un éxito global limitado.

PUNTOS DE VISTA GLOBALES

Mentalidad estrecha: Visión limitada del mundo; incapacidad de reconocer las diferencias de las personas. Consiste en contemplar el mundo únicamente a través de sus propios ojos y puntos de vista.

Las personas con mentalidad estrecha no conciben que los demás tengan otras formas de vivir y trabajar. Esta mentalidad es un obstáculo grande de los gerentes que trabajan en un mundo empresarial globalizado. Si los gerentes caen en la trampa de ignorar los valores y los usos de los demás y aplican rígidamente a las culturas extranjeras la idea de que "lo nuestro es mejor que lo suyo", tendrán dificultades para competir con otros gerentes y organizaciones del mundo que tratan de entender las costumbres extranjeras y las diferencias de mercados. Ésta actitud autosuficiente y localista es una de las posturas que pueden adoptar los gerentes, no la única.

Postura etnocéntrica: Es la idea provinciana de que los mejores métodos y prácticas de trabajo son los del país donde está la matriz de la compañía. Los gerentes que se adhieren a esta postura piensan que los extranjeros no poseen las destrezas, competencia, conocimientos o experiencia que sus compatriotas. No confiarían a los empleados extranjeros decisiones o tecnologías fundamentales.

Postura policéntrica: Es la idea de que los gerentes del país anfitrión (el país extranjero en el que la organización hace negocios) conocen los mejores métodos y prácticas para dirigir sus empresas. Los gerentes de postura policéntrica consideran que las operaciones extranjeras son diferentes y difíciles de entender. Así, es probable que no intervengan en las instalaciones en el extranjero y dejen que los empleados locales determinen la mejor manera de hacer las cosas.

Postura geocéntrica: Es una idea cosmopolita de que hay que aprovechar los mejores métodos y empleados de todo el mundo. Los gerentes con esta postura piensan que es importante tener un punto de vista mundial, tanto en la matriz de la organización en la patria como en las instalaciones situadas en el extranjero. Con la postura geocéntrica, los principales temas y decisiones se consideran en términos globales y se buscan los mejores métodos, cualquiera sea su origen.

La buena administración global requiere afinar la sensibilidad a las diferencias de costumbres y prácticas nacionales. Una postura administrativa geocéntrica exige que supriman mentalidades estrechas y que se comprendan progresivamente las diferencias culturales entre países.

EXPOSICIÓN DEL ENTORNO GLOBAL

La administración ya no está constreñida por fronteras nacionales. Los gerentes de organizaciones de todos los tipos y tamaños tienen las oportunidades y las dificultades de administrar en un entorno global.

Alianzas comerciales regionales: Hace apenas unos años la competencia mundial se daba más bien entre países; Estados Unidos contra Japón, Francia contra Alemania, México contra Canadá. Ahora la competencia mundial ha adoptado una nueva forma con la creación de acuerdos comerciales regionales, como la Unión Europea, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), la Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ANSA) y otras.

La Unión Europea (UE): Unión de 25 países europeos creada como una entidad económica y comercial unificada.

Antes de la creación de la UE cada país tenía aduanas, impuestos y subsidios, políticas nacionalistas e industrias protegidas. Ahora, como mercado único, no hay obstáculos al tránsito de personas, el empleo, las inversiones y el comercio.

El principal motivo para la unión de estas naciones europeas fue reafirmar su posición económica frente a las potencias de Estados Unidos y Japón. Las industrias europeas no podrían alcanzar la eficiencia de las empresas japonesas y estadounidenses trabajando en países separados con barreras entre unos y otros. Con su evolución, la UE ratifica su poder económico en uno de los mercados más ricos del mundo. Las empresas europeas cumplirán una función importante en la economía mundial.

Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN): Acuerdo entre los gobiernos de México, Canadá y Estados Unidos con el que se suprimen las barreras al libre comercio.

Eliminar los obstáculos al libre comercio (aranceles, requisitos para las licencias de importación, tarifas aduaneras) ha fortalecido el poder económico de los tres países.

Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ANSA): Alianza comercial de 10 naciones del Sureste Asiático.

En los próximos años la región sur de Asia promete ser una de las zonas de mayor crecimiento del mundo. Será una alianza regional económica y política cuyo impacto rivalizará con el del TLCAN y la Unión Europea.

La Organización Mundial del Comercio: Organización mundial de 146 países que se ocupa de las reglas del comercio entre naciones.

El crecimiento mundial y el comercio entre las naciones no ocurren solos. Se requieren sistemas y mecanismos para establecer relaciones comerciales viables. En efecto, una de las realidades de la globalización es que los países son interdependientes, es decir, que lo que ocurre en uno repercute en los demás, sea positivo o negativo. Uno de los mecanismos más importantes es el sistema multilateral llamado Organización Mundial del Comercio (OMC).

La OMC es la única organización mundial que se ocupa de las **reglas del comercio entre las naciones**. Comprende su núcleo varios acuerdos comerciales, negociados y ratificados por la vasta mayoría de las naciones que comercian en el mundo. El objetivo de la OMC es ayudar a las empresas (importadoras y exportadoras) a realizar sus negocios. **La OMC cumple una función importante de vigilancia y promoción del comercio mundial.**

CÓMO SE HACEN LOS NEGOCIOS GLOBALES

Organizaciones de diversas industrias y diferentes países buscan oportunidades en todo el mundo.

Tipos de organizaciones globales:

Corporaciones multinacionales (CMN): Compañías que mantienen operaciones significativas en varios países, pero las dirigen desde una matriz en la nación de origen.

Estas organizaciones inauguraron el rápido crecimiento del comercio internacional. Con un método de control desde el país originario, la CMN es característica de la postura etnocéntrica. Aunque estas compañías tienen propiedades considerables en el mundo, las decisiones administrativas con implicaciones para toda la compañía se toman en las oficinas centrales en el país original.

Corporaciones transnacionales (CTN): Compañías que mantienen operaciones significativas en más de un país, con dirección descentralizada en cada uno.

En estas organizaciones no se pretende repetir el éxito interno dirigiendo las operaciones foráneas desde la matriz. Por el contrario, contratan empleados locales para dirigir la empresa y las estrategias de marketing se adaptan a las características de cada país. Estas organizaciones globales adhieren a una postura policéntrica.

Organización sin fronteras: Organización mundial en la que se suprimen las barreras geográficas artificiales.

Emprenden negocios globales con una postura geocéntrica. La dirección sin fronteras es un intento de las organizaciones por aumentar la eficiencia y eficacia en un mercado mundial competitivo. Algún ejemplo puede ser empresas que manejan desde distintas partes del mundo sus funciones (administrativa en un país, de ventas en otro, etc.)

CÓMO SE VUELVEN GLOBALES LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones pasan por tres fases cuando se globalizan. Cada fase sucesiva requiere más inversiones, y así entraña más peligros:

Primera fase: Para dar el primer paso hacia la globalización los directores deciden exportar los productos de la organización a otros países o importar productos para comercializarlos en el mercado.

Tanto la exportación como la importación son pasos pequeños en la dirección de la empresa global. La inversión y los riesgos son mínimos. La mayor parte de las organizaciones inician de esta manera sus negocios

globales. Muchas, en particular las empresas pequeñas, persisten en las actividades de exportación e importación como la manera en que hacen negocios globales.

Segunda fase: En esta fase los gerentes invierten más en el sentido de que se empeñan en vender productos en el extranjero o los hacen en fábricas extranjeras, pero todavía sin que sus empleados salgan del país. En cambio, lo que se hace del lado de las ventas es enviar empleados en viajes de negocios a visitar a los clientes extranjeros, o se contratan agentes o corredores extranjeros que representen la línea de productos de la organización. O bien, del lado de la manufactura, los directores contratan una empresa extranjera que fabrique los productos de la organización.

Tercera fase: Representa el esfuerzo más intenso de los directores por participar en los mercados mundiales. Los directores lo consiguen de varias maneras:

Licencia: Método de globalización de las empresas de manufactura que consiste en conceder a otras organizaciones el derecho de explotar su marca, tecnología o especificaciones de productos.

Franquicia: Método de globalización de las organizaciones de servicio que consiste en conceder a otras el derecho de su marca, tecnología o especificaciones de productos.

Alianzas estratégicas: Método de globalización que consiste en establecer sociedades entre la organización y una compañía extranjera en las que las partes comparten recursos y conocimientos para desarrollar productos nuevos o construir instalaciones fabriles.

Los socios también comparten los riesgos y las recompensas de la alianza.

Joint venture: Método de globalización que es una forma de alianza estratégica en la que los socios acceden a formar una organización separada e independiente para algún fin particular especial (comercial).

Estas asociaciones dan a las compañías una manera de competir mundialmente, más sencilla y barata, que hacerlo por su cuenta.

Subsidiaria foránea: Método de globalización que consiste en invertir directamente, en otro país, en una fábrica u oficina separada e independiente.

Esta subsidiaria se maneja como CMN (control nacional), CTN (control extranjero) o como organización sin fronteras (control global). Este esquema exige la mayor dedicación de recursos y plantea los mayores riesgos.

LA ADMINISTRACIÓN EN UN ENTORNO GLOBAL

Cualquier gerente que se encuentre en el extranjero enfrenta dificultades nuevas.

El entorno legal y político: Los gerentes de la organización global deben mantenerse informados de las leyes pertinentes en los países donde hacen negocios.

En los países que tienen una historia de gobiernos inestables los directores de las empresas enfrentan grandes incertidumbres por causa de la inestabilidad política.

El entorno político y legal no tiene que ser inestable ni revolucionario para causar preocupaciones a los gerentes. El mero hecho de que las leyes y el sistema político de un país difieran del país de origen es importante. Los gerentes deben reconocer estas diferencias si quieren abrigar esperanzas de entender las restricciones en las que operan y las oportunidades que hay.

El entorno económico: El gerente global debe estar al tanto de la situación económica cuando hace negocios con otros países. Uno de los primeros actos consiste en entender en qué sistema económico opera el país. Los dos tipos principales son la economía de mercado y la controlada:

Economía de mercado: Sistema económico en el que el sector privado es dueño de los recursos y los controla.

Economía de controlada: Sistema económico en el que un gobierno central planea todas las decisiones económicas.

En realidad, ninguna economía es puramente de mercado o controlada.

¿Por qué deben conocer los gerentes el sistema económico de un país? Porque pueden restringir decisiones y actos. Otros aspectos económicos que hay que entender son las tasas de cambio, tasas de inflación y diversas políticas fiscales.

Las utilidades de la empresa global dependen en buena medida de la fuerza de su moneda y de las monedas de los países donde opera. Cualquier devaluación de la moneda nacional afecta de manera significativa el monto de las utilidades de la compañía. La fuerza de una moneda extranjera también incide en las decisiones de los gerentes.

Por último, diversas políticas fiscales son causa de grandes inquietudes para el gerente global. En algunos países hay más restricciones que en el país de origen. Otros son mucho más permisivos. Prácticamente lo

único cierto es que las normas fiscales varían en cada nación. Los gerentes necesitan información exacta sobre las normas de los países en los que operan para reducir al mínimo las obligaciones fiscales generales de sus empresas.

El entorno cultural: Al igual que las organizaciones, los países también tienen culturas diferentes.

Cultura nacional; Valores y actitudes que comparten los habitantes de un país y que definen sus comportamientos y convicciones sobre lo que es importante.

¿Qué le importa más al gerente, la cultura nacional o la cultura de la organización? En las investigaciones se indica que *la cultura nacional tiene un efecto mayor en los empleados que la cultura de su organización*. Esto significa que cuanto más influjo tenga la cultura de la organización en el ejercicio de la administración, más influencia tiene la cultura nacional.

Teoría de Hofstede para la evaluación de las culturas

Uno de los métodos más recomendados a los gerentes para entender las diferencias entre las naciones es el de Geert Hofstede. Hofstede concluyó de sus investigaciones que los gerentes y empleados varían en cinco dimensiones de cultura nacional, que son las siguientes:

Individualismo: Grado en que los habitantes de un país prefieren actuar como individuos. En una sociedad individualista, las personas se ocupan de sus propios intereses y los de su familia inmediata, debido a toda la libertad que concede a los ciudadanos tal sociedad.

Colectivismo: Esquema social en el que las personas prefieren conducirse como integrantes de grupos y esperan que quienes pertenecen a sus grupos (como la familia o una organización) las cuiden y protejan.

Distancia del poder: Hofstede usaba la expresión distancia del poder como medida del grado en que una sociedad acepta que el poder en las instituciones y organizaciones se distribuye de manera desigual. Una sociedad con mucha distancia al poder acepta las enormes diferencias de poder en las organizaciones. Los empleados manifiestan una gran deferencia por quienes tienen la autoridad. Títulos, rangos y estatus tienen mucho peso. En contraste, una sociedad con poca distancia del poder desestima las desigualdades cuanto sea posible. Los superiores tienen la autoridad, pero no se tiene miedo al jefe.

Rechazo a la incertidumbre: Grado en que las personas toleran los riesgos y prefieren las situaciones estructuradas a las otras. Los miembros de las sociedades que no rechazan la incertidumbre se sienten relativamente tranquilos ante los riesgos. También son relativamente tolerantes a comportamientos y opiniones que difieran de los suyos, puesto que no se sienten amenazados. Por otro lado, quienes viven en una sociedad que evita mucho la incertidumbre se sienten amenazados por la inseguridad y la ambigüedad, y se sienten angustiados, lo que se manifiesta en nerviosismo, estrés y agresividad.

Cantidad y calidad de vida: La cuarta dimensión cultural, igual que el individualismo y el colectivismo, es dicotómica.

Cantidad de vida (o masculinidad); Grado en que prevalecen valores como la afirmación, ganancias monetarias, bienes materiales y competencia.

Calidad de vida (o feminidad); Atributo de una cultura nacional que subraya las relaciones y el interés por los demás.

Orientación a largo y a corto plazos: El último atributo cultural de Hofstede concierne a la postura de un pueblo hacia la vida y el trabajo.

Orientación a largo plazo: Atributo de una cultura nacional que subraya el futuro, el ahorro y la persistencia (eso es lo que la gente mira de las culturas con esta orientación miran).

Orientación a corto plazo: Atributo de una cultura nacional que subraya el pasado y el presente, el respeto por la tradición y el cumplimiento de las obligaciones sociales (las personas de culturas con esta orientación valoran estas cosas).

El esquema de GLOBE para evaluar las culturas

Las dimensiones culturales de Hofstede han sido el principal marco de referencia para distinguir las culturas nacionales, pero los datos en que se basa proceden de una sola compañía y tienen casi 30 años. En ese mismo lapso se han producido cambios en el entorno global, lo que apunta a la necesidad de actualizar la evaluación de las dimensiones culturales y que se consigue mediante el proyecto GLOBE.

En el programa de investigación GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness, liderazgo global y eficacia en el comportamiento organizacional), que comenzó en 1993, se estudian los comportamientos de liderazgo entre culturas. Con datos de 18,000 gerentes medios de 62 países, el equipo GLOBE identificó nueve diferencias en las culturas nacionales:

Asertividad: Medida en que la sociedad alienta a las personas a ser duras, polémicas. Aseverativas y competitivas, en vez de modestas y tiernas. Básicamente es equivalente a la dimensión de cantidad de vida o masculinidad de Hofstede.

Orientación al futuro: Medida en que una sociedad alienta y premia comportamientos orientados al futuro, como planear, invertir y demorar las gratificaciones. Básicamente es equivalente a las orientaciones de largo y corto plazo de Hofstede.

Diferenciación sexual: Grado en que la sociedad amplía las diferencias de papeles sexuales, medidas por el estatus y la capacidad de decidir qué se da a las mujeres y los hombres.

Evasión de la incertidumbre: Igual que en la descripción de Hofstede, el equipo GLOBE define esta dimensión como la dependencia de la sociedad en normas y procedimientos para mitigar lo impredecible del porvenir.

Distancia del poder: Como Hofstede, el equipo GLOBE definió esta dimensión como el grado en que los integrantes de una sociedad esperan que el poder se distribuya equitativamente.

Individualismo y colectivismo: También este término se definió igual que el de Hofstede, como el grado en que las instituciones sociales estimulan a los individuos para que se integren a los grupos de las organizaciones.

Colectivismo en los grupos: En vez de centrarse en las instituciones sociales, esta dimensión concierne al grado en que los miembros de la sociedad se enorgullecen de pertenecer a grupos pequeños, como su familia y el círculo de amigos íntimos, y la organización en la que trabajan.

Orientación al desempeño: Es el grado en que una sociedad alienta y premia a los integrantes de los grupos por su excelencia y mejora del desempeño.

Orientación humanista: Es el grado en que una sociedad alienta y premia a los individuos por ser justos, altruistas, generosos, preocupados y amables con los demás. Es semejante a la dimensión de calidad de vida o feminidad de Hofstede.

El proyecto GLOBE da a los gerentes información adicional para que identifiquen y manejen diferencias culturales. No sustituye la obra de Hofstede, sino que la extiende. De hecho, el proyecto agrega otras dimensiones culturales y ofrece una descripción actualizada de las características de las culturas nacionales.

Administración global en el mundo de hoy

En la actualidad no es fácil hacer negocios mundiales. Los gerentes enfrentan dificultades graves: retos que surgen de la apertura de la globalización y de las grandes diferencias culturales.

El impulso por la globalización es universal. Sus defensores alaban los beneficios económicos y sociales que aporta. Con todo, la propia globalización ha creado dificultades por la apertura que requiere para que funcione. ¿Qué dificultades? Una es la amenaza creciente de ataques de una red terrorista verdaderamente mundial. Con la globalización se pretende abrir el comercio y derribar las barreras geográficas que separan a los países. Pero la apertura significa, justamente, abrirse a lo malo tanto como a lo bueno.

CAPITULO V: RESPONSABILIDAD Y ÉTICA ADMINISTRATIVA

Decidir cuanta responsabilidad social es suficiente es apenas un ejemplo de los complejos problemas de responsabilidad social y ética que los gerentes deben enfrentar cuando planean, organizan, dirigen y controlan.

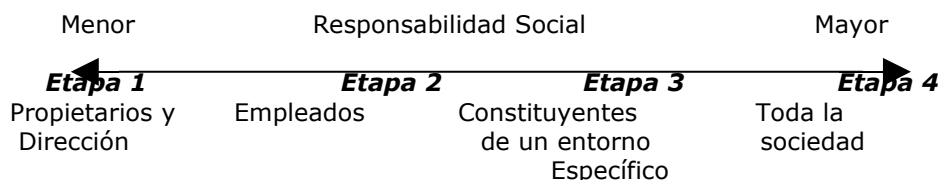
Tanto la responsabilidad social como la ética son reacciones a los cambios del entorno y sufren la influencia de la cultura organizativa.

¿QUÉ ES LA RESPONSABILIDAD SOCIAL? (dos conceptos)

Concepto clásico: Implica que la única responsabilidad social de la administración es obtener las mayores ganancias. El principal defensor de este punto de vista es M. Friedman que argumenta que la principal responsabilidad de los gerentes es operar la empresa de acuerdo con los intereses de los accionistas. Según Friedman, los accionistas tienen una única preocupación: las utilidades económicas. También dice que cuando los gerentes deciden gastar los recursos de la organización en el "bien social", aumentan los costos de operar la empresa.

Concepto socioeconómico: Es la idea de que la responsabilidad social de la administración va mas allá de hacer ganancias para incluir la defensa y el mejoramiento del bienestar de la sociedad. Existe una convicción de que las corporaciones no son entidades independientes cuya única responsabilidad son los accionistas. También tienen una responsabilidad con la sociedad. Los defensores de éste punto de vista, piensan que las organizaciones comerciales no son solo instituciones económicas.

Modelo de progresión de la Responsabilidad Social en una organización



En la etapa 1 el gerente persigue los intereses de los accionistas y obedece leyes y normas.

En la etapa 2, los gerentes extienden sus responsabilidades a los empleados.

En la etapa 3, los gerentes amplían sus responsabilidades a clientes y proveedores. Las metas de responsabilidad social, son precios justos, productos y servicios de calidad, buenas relaciones con los proveedores y accionistas.

En la etapa 4, hay un mayor compromiso socioeconómico. Los gerentes sienten una responsabilidad con toda la sociedad, por lo cual promueven la justicia social, conservan el ambiente, y respaldan actividades sociales y culturales.

DE LAS OBLIGACIONES A LA SENSIBILIDAD Y LA RESPONSABILIDAD

Primero es necesario entender 2 conceptos. La **obligación social** es el deber de una empresa de cumplir con sus responsabilidades económicas y legales. En contraste, la responsabilidad y la sensibilidad sociales dan un paso más que meramente cumplir con las normas básicas económicas y legales.

La **sensibilidad social** es la capacidad de una empresa de adaptarse a los cambios de las condiciones sociales. Una organización con sensibilidad social se guía por normas sociales y actúa de cierta manera por su interés de satisfacer alguna necesidad social.

Una empresa que asume responsabilidades sociales ve las cosas de una manera distinta y va mas allá de lo que le impone la ley, hace lo que puede para mejorar la sociedad por que es lo correcto o lo moral. Entonces, la **responsabilidad social** es el deber de una empresa, aparte de los requisitos legales y económicos, de **perseguir metas de largo plazo para el bien de la sociedad**.

Más que decidir que es lo bueno a la larga para la sociedad y más que hacer juicios morales, los gerentes de una organización con sensibilidad social identifican normas sociales prevalecientes y modifican su propia participación social para responder de la mejor manera al cambio de las condiciones de la sociedad. Por ejemplo, el cuidado del entorno es actualmente una norma social importante y muchas compañías buscan los medios para mostrarse sensibles al ambiente.

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y DESEMPEÑO ECONÓMICO

¿Qué efecto tienen las actividades de responsabilidad social en su desempeño económico?

El desempeño social de las empresas tendría una relación positiva con el desempeño económico. Es muy posible que el efecto de la responsabilidad social en las utilidades, se dé luego de varios años.

En conclusión, hay pocas pruebas de que las acciones sociales de una compañía lastimen su desempeño económico a largo plazo.

Dadas las presiones políticas y sociales sobre las empresas para que se interesen por la sociedad, es aconsejable que los gerentes tomen en cuenta metas sociales cuando planean, organizan, dirigen y controlan.

Enfoque ecologista de la gerencia

Reconocimiento del vínculo directo entre las decisiones y actividades de la organización y sus repercusiones en la naturaleza.

Los gerentes tienen que informarse, entender y asumir responsabilidades en:

- Agotamiento de los recursos naturales
- Calentamiento de la atmósfera
- Contaminación del aire, agua y el suelo
- Accidentes industriales y desechos tóxicos

Postura ecologista de las organizaciones

Un modelo de responsabilidad ambiental se vale de la noción de *matices de azul* para ordenar las posturas que pueden adoptar las organizaciones.

Postura legal (azul claro):

Las organizaciones simplemente hacen lo que les impone la ley, obedeciendo leyes, reglas y normas, incluso tratando de sacar ventajas de la legislación, pero con poca sensibilidad por el ambiente.

Postura de mercado

La organización se vuelve más sensible a los problemas ambientales. Responden a las preferencias ambientales de sus clientes. La organización hará lo que los clientes demanden en cuanto a productos seguros para el ambiente.

Postura de los interesados

La organización se esfuerza por cumplir con las demandas de los diversos interesados, como empleados, proveedores y la comunidad, siendo buen ejemplo de sensibilidad social.

Postura activista (verde oscuro)

La organización busca los medios para respetar y defender la Tierra y su medio ambiente con gran responsabilidad social.

Administración por valores

Es una metodología de dirección en la que los gerentes establecen y sostienen los valores que se comparten en la organización, valores que expresan el sentido de la empresa y sus convicciones.

Objetivos de los valores compartidos:

- Servir como guía para las decisiones y acciones gerenciales
- Delinear el comportamiento de los empleados y comunicar lo que la organización espera de ellos
- Influir en las actividades de marketing
- Fomentar el espíritu de grupo ya que une a los empleados en un empeño común.

Cuando los empleados se adhieren a los valores de la corporación, adquieren un compromiso personal más profundo con su trabajo y se sienten obligados a asumir la responsabilidad de sus actos.

Resultado final de los valores compartidos

Los valores compartidos, reforzados por las anécdotas, ritos y premios recalcan lo que es importante e influyen en la reacción de los empleados a las crisis. En definitiva, los valores de una organización se reflejan en las decisiones y actos de los empleados.

ÉTICA ADMINISTRATIVA

Los gerentes de todos los niveles y áreas, han de enfrentar problemas y disyuntivas morales.

Definición: Reglas y principios que definen la conducta correcta e incorrecta.

Cuatro nociones de ética

Noción utilitaria: Se le da gran importancia a la rentabilidad. Idea ética en que las decisiones morales se toman de acuerdo con sus realidades o consecuencias buscando conseguir el mayor bien para el mayor número de personas. El utilitarismo favorece la eficiencia y la productividad y es congruente con la meta de la maximización de utilidades.

Noción legalista: Se centra en el respeto y la protección de las libertades y privilegios. El lado positivo, es que defiende los derechos básicos del individuo, pero el inconveniente es que llega a entorpecer la productividad y la eficiencia, ya que crea un ambiente más preocupado por defender los derechos de los individuos que por hacer el trabajo.

Noción ética de la teoría de justicia: Los gerentes imponen y hacen obedecer las reglas de manera justa e imparcial siguiendo normas y lineamientos legales. (Por Ej., el gerente tomaría la decisión de ofrecer el mismo pago a individuos que tienen niveles semejantes de destrezas, desempeño y responsabilidad.

Teoría de los contratos sociales integrados: Postula que las decisiones éticas deben basarse en las normas éticas de las industrias y comunidades para determinar los que constituye lo correcto e incorrecto. Ésta concepción se basa en la integración de " 2 contratos": el **contrato social general** con el que operan las empresas y definen las reglas básicas aceptables, y un **contrato más específico** entre los miembros de la comunidad.

Casi todos los empresarios optan por la noción utilitaria, ya que coincide con las metas comerciales de eficiencia, productividad y utilidades.

Factores que inciden en la ética de los empleados

Que una persona actúe moral o inmoralmemente es el resultado de la relación entre la etapa del desarrollo moral y variables moderadoras.

Etapas del desarrollo moral

Existen tres planos del desarrollo moral:

- Nivel preconventional
- Nivel convencional
- Nivel de los principios

Variables moderadoras:

- Características individuales
- Diseño estructural de la organización
- La cultura de la empresa
- La intensidad del tema de la ética

En conclusión, las personas pasamos en secuencia por las seis etapas del desarrollo moral.

No hay garantía de que el desarrollo moral continúe: el progreso de un individuo puede detenerse en cualquier etapa.

Variables moderadoras

Característica de los individuos: Todas las personas entran a la organización con un conjunto arraigado de valores. Dos variables de personalidad influyen en los actos del individuo de acuerdo con lo que consideran correcto y lo que no.

La firmeza del ego: Fuerza de las convicciones personales y la **sede de control** que es el grado en que el individuo cree que controla su destino. Las personas con una sede de control interna, piensan que controlan su destino; y con sede de control externa, creen que lo que les pasa es obra de la suerte.

Variables estructurales: El diseño estructural de una organización influye en el comportamiento moral de los empleados así como:

- Sistemas de evaluación del desempeño
- Procedimiento de distribución de premios
- Comportamiento ético de los gerentes
- Cultura de la organización
- Intensidad del problema

Los diseños estructurales que reducen al mínimo la ambigüedad y la incertidumbre mediante reglas y normas formales y aquellos que recuerdan constantemente a sus empleados lo que es ético fomentan mejor la conducta moral.

Cultura de la organización: La cultura que tiene más posibilidades de fomentar las normas éticas es aquella que controla y tolera los riesgos y los conflictos. Una cultura fuerte influye en los empleados más que una débil. Si la cultura es fuerte, contempla normas morales elevadas y tiene una gran influencia en la decisión de actuar moralmente o no.

ÉTICA EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL

Las normas éticas no son universales. Las diferencias sociales y culturales entre países son factores que determinan el comportamiento moral e inmoral.

Es importante que los gerentes que trabajan con otras culturas conozcan las influencias sociales, culturales, políticas y legales sobre cuáles comportamientos son apropiados y aceptables. Además, las organizaciones globales deben aclarar sus lineamientos éticos para que los empleados sepan que se espera de ellos cuando trabajan en el extranjero.

Existe un Pacto Mundial que consta de 9 principios que deben incluirse en las actividades comerciales de las organizaciones globales.

El fomento de la conducta ética

Los gerentes pueden hacer varias cosas para reducir el comportamiento inmoral, como ser:

- 1. Selección de empleados.** Contratar individuos con normas éticas elevadas.
- 2. Establecer códigos de ética y reglas de decisión.** Y se entiende por código de ética, una declaración formal de los principales valores y normas éticas a los que la organización espera que se adhieran los empleados.
- 3. Enseñar con el ejemplo,** mediante el liderazgo de la dirección. Lo que hacen los gerentes es más importante que lo que dicen.
- 4. Definir metas de trabajo y mecanismos de evaluación del desempeño.** En la evaluación del desempeño, un tema fundamental es si el individuo alcanza o no sus metas, pero hay que recordar que si la evaluación se centra exclusivamente en las metas económicas, los fines van a justificar los medios.
- 5. Brindar capacitación en ética.** Las sesiones de capacitación ética aportan varios beneficios. Refuerzan las normas de conducta de la organización. Son un recordatorio para los directores que quieren que sus empleados tengan presentes las cuestiones éticas cuando toman decisiones. Aclaran qué prácticas son aceptables y cuáles no.
- 6. Realizar auditorías sociales.** Estas auditorías evalúan las decisiones y las prácticas administrativas y pueden ser evaluaciones de rutina o al azar.
- 7. Prestar apoyo a los individuos que enfrenten disyuntivas morales.**

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ÉTICA EN EL MUNDO DE HOY

¿Qué sucede? ¿Se han olvidado las empresas de la ética y la responsabilidad social?

Las presiones del trabajo los empujan cada vez más a ponderar actos inmorales o ilegales en el trabajo.

Liderazgo ético

Los gerentes deben dar buenos ejemplos en:

- Ser éticos y honestos todo el tiempo
- Decir la verdad: no esconder ni manipular la información
- Admitir las fallas y no intentar tapar los errores.
- Comunicar periódicamente a los empleados qué piensan de la ética y los valores, recalando los valores compartidos importantes mediante manifestaciones visibles de la cultura de la organización
- Establecer un sistema de recompensas en el que todos sean responsables por los valores. Prestar atención a qué conductas de los empleados se premian y cuáles se castigan.

- Proteger a los empleados que están dispuestos a denunciar comportamientos inmorales cualesquiera que sean los costos profesionales o personales

CAPITULO VI: TOMA DE DECISIONES

EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Decisión: Elección entre dos o más alternativas.

El proceso de toma de decisiones: Serie de 8 etapas para identificar un problema y los criterios de decisión y ponderarlos.

Trazar, analizar y elegir una alternativa para resolver el problema.

Implementar la alternativa elegida.

Evaluar la eficacia de la decisión.

1) Identificar un problema

El proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de uno o más problemas, es decir:

Discrepancia entre la situación actual y la situación deseada.

Gerentes deben de tener cuidado de no confundir los problemas con sus señales.

Esta etapa es subjetiva, lo que gerente ve como un problema, otro puede no verlo así. El gerente que por equivocación resuelve el problema erróneo tiene un desempeño tan malo como el gerente que no identifica el problema correcto ni hace nada.

Características de los problemas:

Un problema se transforma en problema cuando;

- Los gerentes se hacen conscientes de un problema al comparar el estado actual de las cosas con la situación en la que deberían estar o quisieran que estuvieran.
- Se siente presionado para resolver el problema. (Presiones pueden venir de políticas de la organización, plazos, crisis económicas, actos de la competencia, quejas de los clientes, etc.).
- El gerente debe tener la autoridad, información y recursos necesarios para resolverlo. Una discrepancia sin la presión para actuar es un problema que puede posponerse. No es probable que los gerentes señalen algo como problema si les parece que no tienen la autoridad, la información o los recursos para actuar.

2) Identificar los criterios de decisión

Una vez identificado el problema, hay que identificar los Criterios de Decisión: Criterios que definen lo que es pertinente en una decisión.

Son explícitos o tácitos, los gerentes tienen criterios para guiar sus decisiones:

- Costos de inicio, disponibilidad de financiamiento, tasa de fracasos, potencial de crecimiento, regiones geográficas abiertas, antecedentes, riesgos y calificaciones financieras.

3) Asignar pesos a los criterios

No todos los criterios de decisión tienen la misma importancia

Quien toma la decisión tiene que ponderarlos en forma ordenada para asignarles la prioridad correcta en la decisión.

Una forma muy fácil es puntuando al criterio de mayor peso con 10, y al resto del 1 al 10, en comparación con el mismo.

4) Desarrollar las alternativas

Preparar una lista de las alternativas viables que resuelvan el problema, sin evaluar, sólo enumerarlas.

5) Analizar las alternativas

Analizar críticamente las distintas alternativas.

Se evalúan de acuerdo con los criterios establecidos en las etapas 1 y 2. Comparándolas se revelan las ventajas y desventajas.

6) Seleccionar una alternativa

Elegir la mejor alternativa entre todas las consideradas.

Se escoge aquella que generó el total mayor en la etapa 5.

7) Implementar una alternativa

Puesta en marcha de la decisión.

Comunicarla a los afectados y lograr que se comprometan con ella.

Si las personas que deben implantar la decisión participan en el proceso, es más probable que apoyen con entusiasmo el resultado que si solo se les dice lo que deben hacer.

8) Evaluar eficacia de la decisión

Evaluar el resultado de la decisión para saber si se resolvió el problema.

¿Se consiguió el resultado buscado con la alternativa elegida en la etapa 6 y puesta en marcha en la etapa 7?

Si el problema persiste se debe examinar qué salió mal:

-Si se definió mal el problema.

-Si se cometieron errores en la evaluación de las alternativas.

-O elegida correctamente la alternativa se implantó mal.

Las respuestas llevarán de vuelta al gerente a una de las etapas anteriores, incluso es posible que deba repetir todo el proceso.

El gerente es quien decide

La toma de decisiones es una parte de las 4 funciones gerenciales. Por esta razón los gerentes (cuando planean, organizan, dirigen y controlan) se definen como quienes toman las decisiones.

TOMA DE DECISIONES: RACIONALIDAD, RACIONALIDAD ACOTADA E INTUICIÓN

Toma racional de decisiones: Descripción de las opciones congruentes y de máximo valor para el contexto de restricciones específicas.

Premisas de la racionalidad

- El problema es claro y directo.
- Hay que alcanzar una sola meta bien definida
- Se conocen todas las alternativas y consecuencias
- Las preferencias están claras y son constantes y estables.
- No hay restricciones ni de tiempo ni de costos.
- La elección final trae el mejor resultado.
- Quien decide maximiza los intereses de la organización, no los propios.

La mayor parte de las decisiones que toman los gerentes no satisfacen estos requisitos.

Racionalidad acotada

Toma de decisiones que es racional pero limitada (acotada) por la capacidad del individuo para procesar la información.

Como es imposible que analicen toda la información sobre todas las alternativas, los gerentes llegan a una solución satisfactoria, en vez de una óptima:

Solución aceptada como "suficientemente buena"

Los gerentes son racionales dentro de los límites (cotas) de su capacidad de procesamiento de la información.

La mayor parte de las decisiones que toman los gerentes, siguen el método de la racionalidad acotada, es decir que los gerentes toman sus decisiones de acuerdo con alternativas satisfactorias.

Sin embargo, la toma de decisiones también sufre la influencia de la organización: su cultura, políticas internas, consideraciones de poder, y un fenómeno llamado **Intensificación del Compromiso**, que es una dedicación redoblada a decisiones anteriores aunque haya pruebas de que están equivocadas.

Papel de la intuición, toma de decisiones intuitiva

Acto de tomar decisiones a partir de la experiencia, sentimientos y buen juicio acumulado.

No tiene que ser independiente del análisis racional sino complementario.

CLASES DE PROBLEMAS Y DECISIONES

1-Problemas estructurados y decisiones programadas

Problemas estructurados:

Problemas sencillos, familiares y fáciles de definir.

La meta es clara.

La información al respecto se define y reúne fácilmente.

Cuando se define un problema estructurado, su solución es evidente o por lo menos se reduce a unas pocas alternativas conocidas y que se ha probado que funcionan, por lo que la etapa de encontrar alternativas del proceso no existe o se le presta poca atención.

Decisiones programadas:

Decisión repetida que se maneja rutinariamente.

Existen 3 versiones de decisiones programadas:

Procedimiento.

Conjunto de pasos sucesivos que da el gerente para responder a un problema estructurado.

Regla.

Declaración explícita de lo que pueden y no pueden hacer los gerentes. Son frecuentes porque es fácil seguirlas y son constantes.

Política.

Norma para tomar decisiones sobre problemas estructurados.

A diferencia de las reglas, una política establece parámetros generales para quien decide, más que declarar explícitamente que debe o no debe hacerse.

Procedimiento.

Seguir el procedimiento establecido para comprar un producto.

Regla.

Reglas sobre retardos y faltas que permiten tomar decisiones disciplinarias.

Política.

El cliente siempre está en primer lugar y siempre debe quedar satisfecho.

Ascendemos a nuestros empleados, siempre que sea posible.

Los salarios deben ser competitivos con los estándares de la comunidad.

2- Problemas sin estructurar y decisiones sin programar

Problemas sin estructurar:

Problemas que son nuevos o inusitados y para los cuales la información es ambigua o incompleta.

Requieren soluciones a medida.

Decisiones sin programar:

Decisiones que son únicas, no se repiten y requieren soluciones a medida.

Integración

Como los gerentes de nivel inferior tienen problemas conocidos y repetidos en general recurren a decisiones programadas como procedimientos, reglas y políticas.

Los problemas que enfrentan los gerentes se hacen menos estructurados a medida que ascienden por la jerarquía de la organización, porque los gerentes de niveles inferiores se ocupan de las decisiones de rutina y dejan que los gerentes de niveles superiores se encarguen de las decisiones que les parecen inusitadas o difíciles. Del mismo modo, los gerentes de nivel superior delegan las decisiones de rutina en sus subordinados para concentrarse en los problemas más difíciles.

La mayor parte de las decisiones se encuentran en el medio. Una decisión es principalmente programada o principalmente sin programar.

CONDICIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES

Certeza

Situación ideal en la que el gerente puede tomar decisiones correctas porque conoce los resultados de todas las alternativas.

Riesgo

Situación en la cual quien toma la decisión estima la probabilidad de ciertos resultados.

Existen datos históricos para asignar probabilidades a las alternativas.

Incertidumbre

Situación en la cual quien decide no tiene la certeza ni cuenta con cálculos de probabilidades

La elección de una alternativa está influida por el hecho de que quien decide cuenta con poca información, así como por la psicología de esta persona.

Maximax: el gerente optimista maximiza el máximo resultado posible.

Maximin: el gerente pesimista maximiza el mínimo resultado posible.

Minimax: para el gerente que quiere minimizar su máximo arrepentimiento.

ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES

Dos dimensiones en las cuales varía el estilo de toma de decisiones de un gerente:

Forma de pensar

Racional: Estudia la información en orden y se asegura que sea lógica y congruente

Intuitiva: Creativa y con la información analizada en conjunto

Tolerancia a la ambigüedad

Baja Tolerancia: Requiere constancia y orden en la forma en que estructuran la información.

Alta Tolerancia: Puede procesar muchas ideas al mismo tiempo.

Cuando se diagraman las 2 dimensiones, se revelan 4 estilos de toma de decisiones:

Estilo directivo

Poca tolerancia a la ambigüedad y una forma racional de pensar: toma decisiones rápidas y se centran en el corto plazo. Son eficientes y lógicos. Evalúan pocas alternativas y toman la decisión con poca información.

Estilo analítico

Tolerancia a la ambigüedad y forma racional de pensar: capacidad para adaptarse o enfrentar situaciones únicas. Quieren más información antes de tomar la decisión y consideran más alternativas que en el estilo directivo.

Estilo conceptual

Tolerancia a la ambigüedad y forma intuitiva de pensar: se enfocan en el largo plazo y encuentran soluciones creativas. Tienen miras muy amplias y buscan muchas alternativas.

Estilo conductual

Poca tolerancia a la ambigüedad y forma intuitiva de pensar: se interesan en los logros de los otros y aceptan sugerencias. Trabajan bien con los demás. Convocan juntas para comunicarse, y tratan de evitar conflictos. La aceptación de los demás es muy importante.

Aunque todos estos estilos son diferentes, casi todos los gerentes tienen características de más de un estilo. Lo más realista es pensar en el estilo dominante de un gerente y sus estilos secundarios.

Los gerentes también deben aceptar que sus empleados tienen diferentes estilos para decidir.

PREJUICIOS Y ERRORES EN LA TOMA DE DECISIONES

Métodos heurísticos: Reglas prácticas con las que los gerentes simplifican la toma de decisiones, pero esto no quiere decir que las reglas sean confiables. Pueden llevar a errores y prejuicios al procesar y evaluar la información como:

Error del exceso de confianza

Los que deciden tienen opiniones exageradamente positivas de ellos mismos y su desempeño, y piensan que saben más de lo que en realidad saben.

Error de la satisfacción inmediata

Gerentes que buscan los beneficios instantáneos y evitan los costos inmediatos. Las opciones que tienen resultados rápidos son más atractivas que otras.

Efecto del ancla

Cuando los que deciden se quedan fijados en la información inicial y no se adaptan a la información siguiente.

Prejuicio de percepción selectiva

Los gerentes organizan selectivamente e interpretan los acontecimientos de acuerdo con sus impresiones tergiversadas.

Prejuicio de confirmación

Se busca información que reafirma las elecciones anteriores y se ignora la que contradice los juicios anteriores. Estas personas aceptan sin más la información que confirma sus ideas preconcebidas y se muestran críticos y escépticos de la información que arroja dudas sobre esas ideas.

Error de la contextualización

Se elige y subraya ciertos aspectos de una situación al tiempo que se excluye otros.

Prejuicio de la disponibilidad

Quienes deciden recuerdan los acontecimientos más recientes y que están más frescos en su memoria.

Se altera la capacidad de recordar objetivamente y hacen estimaciones y juicios distorsionados.

Error de la representación

Evaluación de la probabilidad de que ocurra un suceso de acuerdo con su semejanza con otros sucesos.

Trazan analogías y ven situaciones idénticas donde no las hay.

Error de la casualidad

Los gerentes tratan de imponerle un significado a sucesos casuales.

Error de los costos incurridos

Se olvida de que las decisiones actuales no corrigen las anteriores.

Prejuicio Egoísta

Apresuramiento para asignarse el mérito por los éxitos y culpar de sus fracasos a factores externos.

Error de la percepción retrospectiva

Tendencia a creer falsamente, después de conocer un resultado, que lo habrían pronosticado correctamente. Para evitar los efectos negativos de estos errores y prejuicios, los gerentes deben estar conscientes de ellos y tratar de no cometerlos.

RESÚMEN DE LA TOMA DE DECISIONES GERENCIAL

Influyen en el proceso de toma de decisiones 4 factores: Método de decisión, Condiciones de la decisión, Tipo de problema y Estilo de decisión del responsable. Además ciertos errores y prejuicios repercuten en el proceso.

TOMA DE DECISIONES EN EL MUNDO DE HOY

El mundo de las empresas actuales gira en torno de las decisiones, a menudo riesgosas, por lo regular con información incompleta o inadecuada y con intensas presiones de tiempo.

Guía para tomar decisiones efectivas:

Sepa cuándo es hora de rendirse, no hay que temer a aceptar que llegó la hora de moverse.

Practique los cinco porqués. Este método consiste en que los empleados aprendan a preguntar por qué, 5 veces. En la primera vez se obtendrá una explicación superficial del problema, en los siguientes porqués se obligará a quienes deciden a sondear más hondo en las causas del problema y las posibles soluciones.

Tome buenas decisiones.

Karl Weick, psicólogo organizacional, dice que la mejor manera en que los gerentes responden a la ambigüedad y la incertidumbre es construir una organización que detecte con destreza lo inesperado en cuanto surja, y que se adapte rápidamente al cambio del ambiente. Llama a estas instituciones Organizaciones muy Confiables y dice que comparten 5 hábitos.

Hábitos de las organizaciones muy confiables:

No se dejan engañar por sus éxitos. Se preocupan por sus fracasos. Están alertas a mínimas desviaciones, y reaccionan pronto y de prisa a lo que no concuerde con sus expectativas.

Se someten a los expertos del frente. Los empleados del frente, que se relacionan con los clientes, los proveedores, etc. poseen un conocimiento de primera mano de lo que puede o no hacerse, de lo que va a funcionar y lo que no. Les piden sus comentarios y los dejan participar en la toma de decisiones.

Dejan que circunstancias inesperadas proporcionen la solución.

Aceptan la complejidad. Se requiere complejidad para entender la complejidad.

Anticipan sus límites. Tratan de prever cuanto sea posible, pero saben que no pueden adelantarse a todo. No piensan y luego actúan, sino que piensan al actuar. Al hacer las cosas, uno averigua que funciona y que no funciona.

CAPITULO VII: FUNDAMENTOS DE LA PLANEACIÓN

¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN?

Consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización. La planeación se ocupa tanto de los fines como de los medios.

La planeación es *formal o informal*. En la planeación informal nada está escrito y hay pocas metas que se compartan en la organización. Ésta forma de planeación se utiliza en empresas pequeñas. En éste capítulo, nos vamos a referir a la planeación como la **planeación formal**. En ésta planeación se definen metas específicas que abarcan varios años y se escriben y participan a los integrantes de la organización. Además, hay programas concretos de acción para conseguir las metas.

¿PORQUÉ PLANEAN LOS GERENTES?

Objetivos de la planeación

- 1) Marca una dirección para todos los integrantes de la organización.
- 2) Reduce la incertidumbre al obligar a los gerentes a mirar hacia delante, anticipar los cambios, considerar los impactos de éstos.
- 3) Reduce la superposición y el desperdicio de actividades.
- 4) Establece las metas o criterios de control. En la planeación establecemos las metas y los planes y luego, mediante el control, comparamos el desempeño con las metas, identificamos las desviaciones y emprendemos las medidas correctivas. Sin planeación no habría manera de controlar.

Plantación y desempeño

¿Vale la pena planear? Si bien, en las organizaciones que planean los resultados son positivos, no podemos decir que las organizaciones que trazan planes formales siempre superan a otras.

Se han llegado a determinadas conclusiones acerca de la relación: planeación – desempeño. En primer lugar, la planeación formal se relaciona con mayores utilidades y resultados financieros positivos. En segundo lugar, es probable que la calidad del proceso de planeación y la puesta en marcha de los planes aporte más al desempeño que el grado de la planeación. Por último, influye en la relación, los tiempos de la planeación. Las organizaciones necesitan por lo menos cuatro años de planeación formal sistemática para incidir en el desempeño.

¿CÓMO PLANEAN LOS GERENTES?

La planeación es la principal de las funciones de los gerentes, porque establece la base para las demás actividades de los gerentes.

Metas y planes en la planeación (2 elementos importantes)

Las metas son los resultados deseados por la organización, son los objetivos. Marcan la dirección de todas las decisiones administrativas y constituye los estándares con los que se miden los logros reales del trabajo. Los planes son documentos en los que se explica cómo se van a alcanzar las metas, así como la asignación de recurso, calendarios y otras acciones necesarias para concretar las metas.

Clases de metas

Metas económicas: Se relacionan con el desempeño financiero de la organización.

Metas estratégicas: Atañen a otras áreas de su desempeño, fijan metas generales.

Metas reales: Son las que realmente se persiguen, definidas por las prioridades de las organizaciones y por tanto por los actos de los integrantes.

Metas declaradas: (anuncios oficiales que la organización dicta y quiere que los interesados consideren como sus objetivos) Pueden entrar en conflicto o sufrir un influjo excesivo de lo que la sociedad cree que deben hacer las organizaciones.

Tener presente que los objetivos reales y declarados difieren, es importante para entender, lo que de otra manera parecen incongruencias administrativas.

Tipos de planes

Se diferencian según su **línea estratégica** (estratégicos u operativos), **plazo** (corto o largo), **especificidad** (direccionales o concretos) y **frecuencia** (únicos o permanentes)

Planes estratégicos: Se aplican a toda la organización, fijan sus metas generales y tratan de posicionarla en su contexto.

Planes operativos: Especifican los detalles de cómo van a alcanzarse las metas generales.

Planes de largo plazo: El horizonte temporal pasa los 3 años.

Planes de corto plazo: Abarcan 1 año o menos.

Planes específicos: Son detallados sin margen para interpretaciones.

Planes direccionales: Son flexibles y establecen lineamientos generales.

Plan único: Está destinado a satisfacer las necesidades de una sola ocasión.

Planes permanentes: Son continuos, y encauzan las actividades que se realizan repetidamente.

FIJACIÓN DE METAS Y PREPARACIÓN DE PLANES

Métodos para fijar metas

Fijación tradicional de metas: Método en el que las metas se definen en la dirección de la organización y enseguida se dividen en metas parciales de cada nivel.

Uno de los problemas es que si los directores definen las metas de la organización en términos amplios y ambiguos, hay que hacerlas más específicas a medida que descienden por la organización. Al hacerlas más específicas, los gerentes de cada nivel aplican sus propias interpretaciones y prejuicios. Finalmente, lo que pasa es que las metas pierden claridad y unidad al pasar de la dirección a los niveles inferiores.

Cuando la jerarquía de las metas esta definida claramente, forma una red integrada de metas, la **cadena de medios y fines**. Es decir, que las metas de nivel superior están vinculadas a las metas de nivel inferior.

Administración por objetivos (APO): Sistema de administración en el que los empleados y sus jefes determinan las metas específicas de desempeño, revisan periódicamente el progreso hacia tales metas, y se distribuyen las recompensas de acuerdo a ese progreso.

Su atractivo está en que los objetivos se fijan con la participación de los individuos y ésta es la razón y la motivación de sus esfuerzos.

Éste método incrementa el desempeño de los empleados y la productividad de la organización.

Uno de los problemas, es que no son eficaces en tiempos de cambios.

Características de las metas bien diseñadas

Una meta bien diseñada debe:

- Escribirse en términos de resultados más que de acciones, ya que el resultado final es el elemento más importante.
- Ser mensurable y cuantificable para así poder determinar si se alcanzó.
- Señalar claramente sus plazos
- Ser difícil, pero que se pueda alcanzar.
- Ponerse por escrito
- Comunicarse a todos los miembros de la organización.

Pasos para la fijación de metas

- Revisar la misión de la organización, su propósito, ya que las metas deben reflejar lo que dice la misma.
- Evaluar los recursos disponibles; aunque las metas sean difíciles deben ser realistas. Se deben fijar metas que se ajustan a las disponibilidades.
- Escribir las metas individualmente o con comentarios de otros
- Escribir las metas y comunicarlas a quienes tienen que saberlas.
- Revisar los resultados y ver si se consiguieron las metas.

Una vez que ya se fijaron las metas, escribieron y comunicaron, el gerente está listo para preparar los planes con que va a alcanzarlas.

Preparación de los planes

Factores que inciden en la planeación (3)

Nivel en la organización: Según el nivel del gerente, será el tipo de planeación que hace: niveles inferiores, planeación operativa y niveles superiores, planeación estratégica.

Grado de incertidumbre en el entorno: Cuando el entorno es muy inseguro, los planes deben ser específicos pero flexibles. Los gerentes deben poder modificar los planes.

Magnitud de los compromisos futuros: Este factor tiene que ver con el plazo de los planes. Cuánto más afectan los planes actuales en compromisos futuros, tanto mayor es el plazo que deben destinar los gerentes.

Métodos de plantación

Metodología tradicional: La planeación está totalmente a cargo de los directores, a veces auxiliados por un departamento de planeación formal (grupo de expertos en planeación). Los planes de los directores descienden por los demás niveles de la organización (similar al esquema tradicional de fijación de metas), adaptándose a las necesidades de cada nivel. Éste método ya prácticamente no se usa.

Con la participación de la mayoría de la organización: En éste método, los planes no se distribuyen desde la dirección de un nivel al siguiente, sino que los trazan los miembros de los diversos niveles y unidades para satisfacer sus necesidades. Cuando los integrantes participan en la planeación, consideran que los planes son algo más que un papel escrito.

TEMAS CONTEMPORÁNEOS DE LA PLANEACIÓN

Críticas a la planeación

- La planeación produce rigidez.
- No se pueden trazar planes para un entorno dinámico: administrar éstas condiciones requiere flexibilidad, la cual no está ligada a los planes formales.
- Los planes formales no sustituyen la creatividad y la intuición.
- La planeación hace que los gerentes se centren en la competencia de hoy, no en la supervivencia de mañana. La planeación formal, muchas veces no deja que los gerentes piensen en crear o reinventar una industria.
- La planeación formal refuerza el éxito, lo que puede llevar al fracaso.

Planificación eficaz en los entornos dinámicos

En un ambiente incierto, los gerentes quieren elaborar planes específicos, pero flexibles. Los planes son como un mapa, pero el destino cambia una y otra vez por obra de las condiciones dinámicas del mercado. Los gerentes deben estar alertas a los cambios ambientales que puedan repercutir en la implementación eficaz de los planes y deben hacer los cambios necesarios.

Para una buena planeación en los entornos dinámicos, los gerentes deben capacitar a sus empleados para que se fijen metas y elaboren planes, y luego deben confiar en que van a hacerlo.

CAPITULO VIII: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

¿Qué es la administración estratégica?

Los desempeños en las organizaciones varían por las diferencias en las estrategias y en las aptitudes competitivas.

La administración estratégica es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización.

¿Por qué es importante?

1) Puede marcar la diferencia en el desempeño de la organización. Es decir, que las organizaciones que recurren a la administración estratégica tienen mejor desempeño.

2) Otra razón de importancia, refiere al hecho de que organizaciones de todas clases y tamaños se encuentran con situaciones que cambian constantemente. Aquí es donde entra la administración estratégica.

Si los gerentes realizan el proceso de la **administración estratégica enfrentan mejor las incertidumbres del ambiente**.

3) También es importante porque se encuentra en muchas de las decisiones que toman los gerentes. ¿Qué tan generalizada esta la administración estratégica? Según una encuesta, el 69% dijo que hacían planes estratégicos y de éstos, la gran mayoría dijo que sus planes eran eficaces. Señalaron que la planeación estratégica les había dado metas específicas y había proporcionado al personal una visión unificada.

Hoy en día, la Adm. Estratégica ya no se limita a empresas comerciales, sino que abarca también dependencias gubernamentales, hospitales y otras organizaciones.

EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso comprende 6 etapas que abarcan, la planeación, la implementación y la evaluación de estrategias. Las primeras 4 etapas se refieren a la planeación.

Etapas 1: Identificar la misión, los objetivos (metas) y las estrategias actuales de la organización

MISIÓN: Todas las organizaciones necesitan una misión, una declaración de su finalidad; es la razón por la cual la empresa está en el negocio. Definir la misión obliga a los directores a identificar cuidadosamente el alcance de sus productos o servicios.

OBJETIVOS y ESTRATEGIAS: Es importante que los gerentes identifiquen las metas actuales y las estrategias que se aplican. Las metas son el fundamento de la planeación, son objetivos medibles del desempeño que los empleados se esfuerzan por conseguir.

Etapas 2: Análisis externo

Analizar el entorno es una etapa crucial en el proceso estratégico. Los gerentes de todas las organizaciones deben realizar un análisis externo. Deben saber que hace la competencia, que legislación nueva va a afectar a la organización cual es la oferta de mano de obra en los lugares donde opera. Al analizar el entorno, los gerentes deben examinar ambientes tanto generales como particulares. Para ver que tendencias y cambios ocurren.

Después de analizar el entorno, los gerentes tienen que evaluar lo que aprendieron acerca de **oportunidades** que puedan explotar la organización y las **amenazas** que haya que contrarrestar. Las oportunidades son tendencias positivas en los factores de ambiente externo y las amenazas son tendencias negativas.

Etapas 3: Análisis interno

Debe culminar con una evaluación clara de: los recursos de la organización (Ej. capital financiero, empleados capaces, gerentes experimentados, etc.) y las capacidades para realizar las diferentes actividades funcionales (Ej. marketing, Sist. de información, manejo de RR.HH., etc.)

Las **fuerzas** son las actividades que la organización hace bien o recursos exclusivos.

Las **debilidades** son actividades que la organización no hace, o recursos que no tiene.

Esta etapa obliga a los gerentes a aceptar que todas las organizaciones, por grandes y exitosas que sean, están limitadas por sus recursos y aptitudes.

El análisis interno ofrece información sobre los recursos y aptitudes de la organización. Si éstos son únicos y excepcionales, se los considera las capacidades centrales de la organización. Son las principales destrezas, habilidades y recursos que crean valor para la organización y que determinan sus armas competitivas.

Comprender la cultura de la organización. Es una parte crucial de la etapa 3 y considerarla es muy importante, ya que el contenido de la misma tendrá efectos sobre la estrategia que se siga.

La cultura de una organización es su personalidad. Refleja los valores compartidos, convicciones y conductas. En una cultura fuerte los empleados entienden claramente de qué trata la organización. Esto facilita a los gerentes, comunicarles nuevas capacidades centrales y la fuerza de la organización.

Por otro lado, lo negativo de ésta cultura, es que es difícil cambiarla, ya que actúa como una barrera para aceptar los cambios en las estrategias de la organización.

En definitiva, la cultura promueve o estorba las acciones estratégicas, y una cultura estratégicamente apropiada es aquella que respalda la estrategia que eligió la empresa.

La combinación de los análisis externo e interno se llama análisis FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas)

Etapa 4: Formulación de estrategias

Después de realizar el FODA, los gerentes deben determinar y evaluar alternativas estratégicas y elegir las que aprovechan las fuerzas y explota las oportunidades ó que corrigen las debilidades y minorizan las amenazas. Ésta etapa termina cuando los gerentes elaboran las estrategias que les darán una ventaja sobre sus rivales.

Etapa 5: Implementación de las estrategias

Sin importar la eficacia con que se hayan planteado las estrategias, la organización no tendrá éxito si no las implementa correctamente.

Para ello, también es necesario el liderazgo de la dirección, como también un grupo de gerentes de nivel medio e inferior para que ejecuten las estrategias.

Etapa 6: Evaluación de los resultados (Cap 18)

¿Han sido eficaces las estrategias? ¿Se requieren ajustes?

TIPOS DE ESTRATEGIAS

Estrategia de nivel corporativo (responsables: directores)

Con este tipo de estrategia se pretende determinar en que negocios debe o quiere estar una compañía. Refleja la dirección que sigue y las funciones que cumplen sus unidades.

Hay 3 principales estrategias corporativas: crecimiento, estabilidad y renovación.

Crecimiento: Estrategia con la que se trata de incrementar las operaciones de la organización aumentando el nº de productos que ofrece o los mercados que atiende. Al seguir una meta de crecimiento, aumentan los ingresos por ventas, nº de empleados, participación en el mercado.

- **Por concentración**

La organización se enfoca en su principal línea de negocios y aumenta el nº de productos que ofrece o los mercados de su principal negocio. Crece aumentando sus propias operaciones comerciales.

- **Por integración vertical**

Hacia atrás; intento por adquirir el control de los insumos; la organización se convierte en su propio proveedor. Hacia delante; intento por adquirir el control de los productos; la organización se convierte en su propio distribuidor.

- **Por integración horizontal**

La compañía crece combinándose con otras organizaciones de la misma industria, es decir, combinando sus operaciones con las de la competencia.

- **Por diversificación**

Relacionada: Una compañía se fusiona o compra empresas de sectores distintos pero afines.

No relacionada: Una compañía se fusiona o compra empresas de sectores distintos que no están relacionados.

Estabilidad: Es una estrategia corporativa caracterizada por la falta de un cambio significativo. Ej. Atender a los mismos clientes con el mismo producto o servicio, mantener la participación en el mercado.

Es extraño que una empresa no quiera crecer, pero a veces los recursos, capacidades, competencias se han estirado hasta sus límites.

¿Cuándo es ésta la estrategia mas apropiada? (3 situaciones distintas)

1) Si la industria está en un período de agitaciones en el que las fuerzas externas cambian radicalmente y el futuro es incierto.

2) Si la industria tiene pocas oportunidades de crecer. Éste tiempo de estabilidad les daría tiempo para analizar sus opciones estratégicas.

3) Simplemente porque los dueños piensan que marchan bien así como están.

Renovación (implica riesgos importantes): Es indicada cuando una organización esta en problemas. Los gerentes deben trazar estrategias para abordar las deficiencias de la organización que producen la reducción del desempeño.

- Estrategia de atrincheramiento: Estrategia de renovación al corto plazo que se sigue en situaciones en que los problemas no son graves.
- Estrategia de ajuste: Estrategia de renovación para aquellas situaciones en que los problemas son más graves.

En las dos estrategias, los gerentes recortan costos y reestructuran las operaciones.

Análisis de la cartera corporativa (grupo corporativo)

Cuando la estrategia corporativa abarca varias empresas, los gerentes manejan al conjunto con una matriz de cartera corporativa (**matriz BCG**). Propone que las empresas de una organización podrán evaluarse y graficarse en una matriz de 2x2 para identificar cuáles ofrecían el mayor potencial y cuales significaban una fuga de recursos.

A partir de la evaluación la empresa se sitúa en una de 4 categorías:

- **Vacas de efectivo**: (poco crecimiento, mucha participación en el mercado). Generan grandes sumas de efectivo pero su perspectiva de crecimiento es limitada.
- **Estrellas**: (mucho crecimiento, poca participación en el mercado). Empresas en un mercado de crecimiento. acelerado.
- **Signos de interrogación**: Mucho crecimiento, poca participación, en el mercado.
- **Perros**: (Poco crecimiento, poca participación en el mercado). Las empresas de ésta categoría no producen ni consumen mucho efectivo. Tampoco prometen mejorar su desempeño.

Estrategia de nivel empresarial (responsables: gerentes. de nivel medio)

Estrategia para determinar como debe competir la organización en sus negocios. Es útil para las organizaciones de varios negocios, en las que cada división tendrá su propia estrategia que define los productos y servicios que ofrece, los clientes a los que quiere llegar.

Cuando una organización participa en varios negocios, las empresas que son independientes y formulan sus propias estrategias son: unidades estratégicas de negocios (UEN).

Ventaja competitiva:

Es la superioridad que distingue a la organización, su valor distintivo. Esta ventaja procede de las capacidades centrales. Aquellas capacidades centrales que llevan a una ventaja competitiva, vienen de los activos o recursos de la organización, eso que tiene y que a la competencia le falta.

La calidad como ventaja competitiva

La administración de la calidad se centra en los clientes y en el mejoramiento continuo. En la medida en que la organización satisfaga la necesidad de calidad de un cliente, se distingue de la competencia y forma una cartera de clientes leales.

Las mejoras constantes de la calidad y confiabilidad de los productos o servicios, producen una ventaja competitiva que no puede sustraerse.

Como sostener la ventaja competitiva:

Todas las organizaciones tienen sus recursos y métodos de trabajo, pero no todas son capaces de explotar bien sus recursos o aptitudes y generar capacidades centrales que les den una ventaja competitiva. Sin embargo, una vez que se ha logrado esa ventaja competitiva hay que ser capaz de sostenerla.

Estrategias competitivas (3)

El éxito depende de elegir la correcta, la compatible con las fuerzas competitivas (recursos y aptitudes) de la organización.

Porter explicó como los gerentes crean y sostienen una ventaja competitiva que le de a la organización una rentabilidad superior a la promedio.

En cualquier industria, 5 fuerzas dictan las reglas de la competencia, que en conjunto determinan el atractivo y la rentabilidad de la industria.

5 Fuerzas de Porter

▪ *Amenaza de nuevos ingresos*

La entrada de nuevas empresas al mercado puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad. Existen factores que actúan como barreras para el ingreso:

- Economías de escala: Ya que sus productos tienen un bajo costo al producir en grandes volúmenes. Esto implica, que las empresas que quieran entrar, deberán producir de la misma manera, y manteniendo bajos los costos.
- Lealtad a la marca: Las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes. Esto significa una barrera, ya que los que ingresan deberán realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente.
- Requisitos de capital: Necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir
- Costos cambiantes: Se da si la empresa que ingresa actúa como "proveedor". Por lo tanto, significará un cambio en el costo para las empresas que compran, si es que cambian de proveedor.
- Acceso a los canales de distribución: Puede significar una barrera para el ingreso, el hecho de que el que ingresa debe asegurar la distribución para su producto.
- Desventajas en costo, independientes de las economías de escala:

Las empresas establecidas pueden tener ventajas de costo no igualables por los competidores que ingresan, ya que: El producto existente posee ciertas características que se mantienen bajo secreto o están patentadas. También la empresa ya existente pudo haber contratado con las fuentes de materia prima más favorables, como también elegido la ubicación más adecuada. Asimismo, una empresa ya establecida, puede bajar sus costos unitarios a medida que la empresa adquiere más experiencia y los trabajadores mejoran sus métodos y se vuelven más eficientes.

▪ *Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes*

La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores industriales, las empresas son mutuamente dependientes, lo que puede dejar o no a la empresa iniciadora y al sector en general, en mejor posición. Ésta rivalidad se acentúa con los siguientes factores:

- Gran número de competidores: Cuando un sector está sumamente concentrado o dominado por pocas empresas, el líder puede imponer disciplina así como también tener un papel coordinador mediante la aplicación de estrategias como "liderazgo en costos".
- Crecimiento lento en el sector: Hace que la competencia se transforme en un juego por mayor participación para las empresas que buscan expansión.
- Falta de diferenciación: Cuando los productos no están bien diferenciados, la elección de los compradores se basará más que nada en el precio o servicio. Dando lugar a una competencia por precio y servicio.
- Intereses estratégicos elevados: por parte de otras empresas, las cuales tienen objetivos diversos y desestabilizadores.
- Fuertes barreras de salida: Son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo aún si su rendimiento es bajo o incluso negativo.

▪ *Presión de productos sustitutos*

Todas las empresas de un sector compiten, continuamente, con aquellas que producen productos sustitutos. Éstos son productos que desempeñan la misma función que el producto del sector industrial. Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que:

- Tienen tendencias a mejorar su desempeño y precio con respecto a los del sector industrial.
- Los producidos por sectores industriales con altos rendimientos.

▪ *Poder negociador de los compradores*

El poder de los compradores depende de: su situación de mercado y de la importancia de sus compras en comparación con sus ventas.

El comprador es poderoso si:

- Compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- Los productos que compran son estándares, ya que siempre pueden encontrar proveedores alternativos.
- No le significa un aumento en costos el hecho de cambiar de proveedor.
- Tiene una alta rentabilidad, lo que le permite ser menos sensible a los precios.
- El producto que ofrece el proveedor no es de importancia fundamental para calidad del producto o servicio que ofrece el comprador.
- El comprador tiene gran cantidad de información, lo que le proporciona una ventaja negociadora.

▪ *Poder negociador de los proveedores*

Los proveedores pueden ejercer poder negociador sobre los compradores elevando los precios o reduciendo la calidad de los productos.

Un proveedor es poderoso si:

- Su sector está dominado por pocas empresas y a su vez mas concentrado que el sector al que vende.
- No compiten con productos sustitutos en su sector.
- La empresa a la que vende, no es un cliente importante.
- El producto que vende, es fundamental para el negocio del comprador.

Luego de que los gerentes evalúan las 5 fuerzas y determinan cuales son las amenazas y oportunidades, pueden elegir una estrategia competitiva. Porter propone que los gerentes elijan una estrategia que le dé a la organización una ventaja competitiva.

Estas estrategias pueden ser: liderazgo en costos, diferenciación o enfoque.

Liderazgo en costos: Estrategia en la que la organización es el productor con menores costos de la industria. El líder en costos busca eficiencia en sus distintas áreas de operación (marketing, producción, etc.), mientras que los gastos generales se mantienen al mínimo y la empresa hace todo para recortar costos. Éstos líderes también suponen que los compradores deben considerar que el producto que venden tiene la misma calidad que el de los rivales.

Diferenciación: Estrategia en la que una compañía ofrece productos exclusivos. Ésta estrategia busca una calidad excepcional, servicio extraordinario, diseño innovador, capacidad tecnológica e imagen de marca reconocida. La clave está en que, lo que sea que se escoja para distinguirse debe diferenciar a la empresa de la competencia y debe ser lo suficientemente importante como para justificar una diferencia de precio.

Enfoque: Estrategia en la que una compañía busca una ventaja de costos o diferenciación en un segmento industrial determinado. Consiste en un enfoque en los costos ó enfoque en la diferenciación. Es decir, los gerentes eligen un segmento de mercado y tratan de explotarlo. Esta estrategia será viable dependiendo del tamaño de la organización y de que pueda con el que costo que implicaría sostenerla. Ésta estrategia es ideal para empresas pequeñas ya que no tienen economías de escala ni recursos internos para mantener las otras 2 estrategias planteadas.

Estrategia de nivel funcional (responsables: gerentes de nivel inferior)

Estas estrategias respaldan las estrategias empresariales y son útiles para las organizaciones que tienen departamentos funcionales (Ej. Marketing, RR.HH, etc.)

ESTRATEGIAS PARA EL ENTORNO ACTUAL

La regla de tres: Sostiene que cada industria tiene 3 participantes grandes que dominan y acaparan el mercado.

Estrategias para aplicar técnicas de negocios electrónicos:

-Para empresas que eligieron la estrategia de liderazgo en costos, las actividades online le permitirán hacer ofertas y tramitar pedidos reduciendo los gastos de vendedores, así como también llevar un inventario para así reducir costos de almacenamiento.

-Para aquellas cuya estrategia es la de diferenciación, podrán a través de Internet acortar los tiempos de respuesta a los clientes, como también automatizar los sistemas de compras y pagos con estados de cuenta. Y por último, la empresa que sigue la estrategia de enfoque podría ofrecer salas de chat y foros para que se relacionen clientes con intereses comunes.

-Hay que dar a los clientes lo que quieren, saber comunicarse con ellos y capacitar a los empleados en Servicio al cliente.

Además, los gerentes deben saber que sucede con los clientes, deben averiguar qué les gustó y que no de sus compras. Es fundamental tener un sistema de comunicación eficaz con los clientes.

Estrategias de innovación:

-No se enfocan solo en productos radicales y revolucionarios, sino que incluyen la tecnología actual a nuevos usos.

-Para ello, los gerentes deben decidir en que actividades se va a innovar. Si se tratará de investigación científica básica, el desarrollo de productos o la mejora de procesos.

-La organización que es la primera en llevar al mercado la innovación se llama primera en actuar.

CAPITULO IX: HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS DE PLANEACIÓN

TÉCNICAS PARA EVALUAR EL ENTORNO

Existen 3 técnicas que aplican los gerentes: reconocimiento del entorno, pronósticos y benchmarking.

Reconocimiento del entorno

Revisión de grandes volúmenes de información para anticipar e interpretar los cambios del ambiente.

- Un reconocimiento externo tal vez revele problemas y preocupaciones que incidan en las actividades actuales o planeadas de la organización.
- En las investigaciones se ha mostrado que las compañías con sistemas avanzados de reconocimiento del medio han incrementado sus utilidades y ganancias, mientras las que no están al corriente de los cambios ambientales sufren lo contrario.

Inteligencia de la competencia es uno de los campos de crecimiento más acelerado en el reconocimiento ambiental.

- Actividad de reconocimiento del entorno para detectar lo que hace la competencia, cómo lo hace y que efecto tendrá en la organización.
 - Según expertos, 80% de lo que los gerentes tienen que saber es sobre como se encuentra la competencia entre sus propios empleados, proveedores y clientes.
 - No es actividad de espionaje, ya que publicidad, materiales de promoción, boletines de prensa, informes entregados a dependencias gubernamentales y estudios de industrias son fuentes muy accesibles de información.
- Muchas empresas compran regularmente los productos de la competencia y piden a sus ingenieros que los estudien (ingeniería inversa) para enterarse de las innovaciones técnicas.
- Internet ha abierto varios recursos.
- Se convierte en espionaje corporativo ilegal cuando consiste en el robo, por cualquier medio de materiales privados o secretos comerciales. Existe una fina línea que divide lo que se considera legal y ético y lo que es legal pero inmoral. (Ver Ley de Espionaje Económico).

Reconocimiento global, es una forma muy importante en el reconocimiento ambiental.

- Los gerentes han ampliado el alcance de sus actividades de reconocimiento para obtener información vital sobre las fuerzas mundiales que repercuten en la organización.
- Tiene valor para las organizaciones con intereses mundiales sustanciales.
- Las fuentes de conocimiento y los puntos de vista deben provenir de informaciones mundiales.

Pronósticos

La parte de la planificación de la organización que anticipa los acontecimientos con acierto y oportunidad es la realización de pronósticos, es decir predicciones de resultados. Prácticamente todos los elementos del ambiente externo puede pronosticarse.

Técnicas de pronósticos:

Pertenecen a 2 categorías;

Pronósticos cuantitativos.

- Pronósticos en que se aplican reglas matemáticas a conjuntos de datos para predecir resultados.
- Se prefieren estas técnicas cuando los gerentes tienen suficientes datos concretos.

Pronósticos cualitativos.

- Pronósticos basados en el buen juicio y las opiniones de conocedores para predecir resultados.
- Se siguen estas técnicas cuando hay pocos datos precisos o es difícil conseguirlos.

Planificación en colaboración, pronóstico y resurtido (CPFR) Software de Internet.

- Manera homogénea de intercambiar datos a través de Internet.

Exactitud de los pronósticos

- Cuantas más personas se ocupen de los pronósticos, tanto más confiables son los resultados.
- A pesar de su importancia para la planeación, se han obtenido resultados contradictorios. Cuanto más dinámico sea el ambiente, más probable será que los gerentes pronostiquen mal.
- Aunque estas técnicas tengan resultados contradictorios, siempre habrá maneras de hacerlas más eficaces:
 1. Use métodos de pronósticos simples.
 2. Compare los pronósticos con el pronóstico "sin cambio".

3. No aplique un solo método de pronóstico, sino haga pronósticos con varios modelos y promedie (sobre todo si son a largo plazo).
4. No crea que pudo determinar todos los puntos de cambio de una tendencia.
5. Acorte la extensión de los pronósticos para hacerlos más precisos.
6. Recuerde que la elaboración de pronósticos es una habilidad gerencial y como tal hay que ejercitarla y perfeccionarla.

Benchmarking

Investigar las mejores prácticas entre competidores y no competidores para aumentar el desempeño. Los gerentes pueden mejorar el desempeño si estudian y copian los métodos de los líderes de varios campos. Por lo regular sigue 4 pasos:

1. Formar un equipo de benchmarking.
 - Su tarea inicial es identificar que se va a evaluar, determinar las organizaciones de la comparación y escoger los métodos de acopio de datos.
2. El equipo reúne datos internos sobre sus propios métodos de trabajo y datos externos de otras organizaciones.
3. Los datos se analizan para detectar lagunas de desempeño y la causa de las diferencias.
4. Se traza y emprende un plan de acción para cumplir o exceder los criterios de los demás.

¿Cómo consigue un equipo de benchmarking datos de otras organizaciones?

- Hay que decidir con quien se hará la comparación.
 - Acudir a contactos entre clientes, proveedores y empleados de dichas organizaciones.
 - Prestar atención a las organizaciones que hayan ganado premios, como posibles sujetos de evaluación.
 - Investigar en Internet.
- No subestimar la posibilidad de asociarse con otras organizaciones, incluso rivales, para compartir datos de evaluación de indicadores.
 - Esto funciona solo si se tiene algo que los demás quieran.

TÉCNICAS PARA ASIGNAR RECURSOS

Recursos: Activos financieros, físicos, humanos, intangibles, estructurales y culturales de la organización.

- Financieros: deuda, valor hipotecario, ingresos retenidos y otras posesiones financieras
- Físicos: equipo, instalaciones, materias primas, etc.
- Humanos: experiencia, destrezas, conocimientos y aptitudes de las personas
- Intangibles: marcas, patentes, reputación, derechos, propiedad intelectual, diseños registrados y bases de datos
- Estructurales/culturales: historia, cultura, sistemas de trabajo, relaciones laborales, confianza, políticas y estructura.

Elaboración de presupuestos

Presupuesto: Plan numérico para asignar recursos económicos y actividades específicas.

- Se preparan presupuestos de ingresos, egresos y gastos de capital y sirven también para mejorar el tiempo, el espacio y el uso de los recursos materiales.
- Son una técnica de planificación que aplican todos los gerentes, cualquiera sea su nivel.

Mejorar la elaboración de presupuestos:

- Sea flexible.
- Las metas deben impulsar los presupuestos; los presupuestos no deben fijar las metas.
- Coordine la elaboración de presupuestos en toda la organización.
- Cuando sea apropiado, use software de presupuestos y planificación
- Recuerde que los presupuestos son herramientas.
- Recuerde que las utilidades son el resultado de una administración inteligente, no de haberlas considerado en el presupuesto.

Programación

Acto de detallar que actividades hay que hacer, en que orden, quien hace cada una y cuando hay que terminarlás.

Gráficas de Gantt

- Henry Gantt asistente de Frederick Taylor.
- Gráfica de barras con el tiempo en el eje horizontal y las actividades que hay que programar en el eje vertical.
- Se compara la producción actual y la planeada con el paso del tiempo.
- Se ilustra cuando hay que hacer las tareas y se compara ese dato con el avance real. (Actividad a tiempo, retrasada, etc.).

Gráficas de cargas

- Es una modificación de la gráfica de Gantt en la que se programa la capacidad de departamentos o recursos.
- En vez de anotar las actividades en el eje vertical, se anotan departamentos o recursos.
- Permite a los gerentes planificar y controlar la utilización de las capacidades, es decir que se ilustra la capacidad por áreas laborales.

Análisis de red de Pert

- Program Evaluation and Review Technique (PERT).
- Diagrama de flujo en el que se muestra la secuencia de actividades con que se realiza un proyecto y el tiempo o costo de cada una.
- En una red PERT el gerente tiene que pensar en lo que hay que hacer, determinar que sucesos dependen de otros y detectar los puntos problemáticos.
- Facilita la comparación de los efectos que las acciones alternativas tendrían en la programación y los costos.
- Los gerentes vigilan el avance de un proyecto, identifican los posibles cuellos de botella y desplazan recursos si es necesario para mantener en proyecto en su calendario.
- Para saber como se elabora hay que conocer 4 términos:
 1. Sucesos: puntos finales que representan la terminación de las principales actividades en una red PERT.
 2. Actividades: tiempo o recursos necesarios para avanzar de un suceso a otro en una red PERT.
 3. Tiempo de las actividades: tiempo que se puede demorar una actividad sin atrasar todo el proyecto.
 4. Ruta crítica: Secuencia más larga de actividades en una red PERT.

Pasos para elaborar una red PERT:

1. Identifique las principales actividades que deben realizarse para terminar el proyecto.
2. Determine el orden en que deben completarse estos sucesos.
3. Diagrame el flujo de las actividades del comienzo al final e identifique las relaciones de éstas con todas las demás.
4. Estime el tiempo para completar cada actividad.
5. Con el diagrama de la red que contiene las estimaciones de cada actividad, determine un calendario con las fechas inicial y final de cada actividad y de todo el proyecto.

Análisis de punto de equilibrio

Técnica para identificar el punto en el que los ingresos totales bastan para cubrir los costos totales.

Señala la relación entre ingresos, costos y utilidades. Para calcularlo hay que conocer:

- Precio unitario del producto en venta (P)
- Costo variable por unidad (CV) cambian proporcionalmente con la producción (materias primas, mano de obra, energía, etc.).
- Costos fijos totales (CFT) son gastos que no cambian cualquiera sea el volumen (seguros, rentas, etc.).

La fórmula del punto de equilibrio:

$$PE: \frac{CFT}{P-CV}$$

Programación lineal

* Técnica matemática para resolver problemas de distribución de recursos, usando la relación proporcional entre dos variables.

* Requiere que los problemas sean:

- Limitados.
- Que la meta sea la optimización.
- Que haya otras formas de combinar los recursos para generar varias proporciones de producción.
- Que haya una relación lineal entre las variables.

* Aplicaciones de la programación lineal:

- Selección de rutas de transporte que minimizan los costos de embarque.
- Distribuir un presupuesto de publicidad limitado entre varias marcas.
- Hacer la asignación óptima de personas entre proyectos.
- Determinar cuanto de cada producto hacer con recursos limitados.

TÉCNICAS CONTEMPORÁNEAS DE PLANEACIÓN

Administración de proyectos

Proyecto: Conjunto de actividades únicas con un inicio y un final definidos.

Administración de Proyectos: Tarea de hacer las actividades respectivas a tiempo, dentro del presupuesto y de acuerdo con las especificaciones.

Concuerda bien con la necesidad de flexibilidad y respuesta rápida a las oportunidades percibidas del mercado.

Proceso de la administración de proyectos

En un proyecto ordinario el trabajo está a cargo de un equipo compuesto por miembros asignados en sus respectivas áreas de trabajo y que rinden cuentas al gerente de tal proyecto. Este gerente coordina con otros departamentos las actividades del proyecto. Cuando el equipo cumple sus metas se separa y los miembros pasan a otros proyectos o vuelven a sus áreas de trabajo permanente.

- Definir los objetivos: Definición clara de las metas del proyecto.
- Identificar todas las actividades y recursos: Puede ser demorado y complejo.
- Establecer la secuencia de las necesidades de terminación: Muchas veces en este paso se trazan diagramas de flujo, gráficas de Gantt o de cargas y redes PERT.
- Programar las actividades del proyecto: Estimaciones de tiempo, y se prepara el calendario del proyecto.
- Comparación con los objetivos: Se compara el calendario del proyecto con las metas y se hacen los ajustes necesarios.
- Determinar las necesidades de más recursos: Si la fecha de finalización es demasiado lejana, el gerente asigna más recursos a las actividades cruciales para hacerlas más rápido.

La función del gerente en los proyectos

Cada proyecto tiene una naturaleza única, hay que hacer un trabajo, definirlo detalladamente, y es el gerente de proyectos quien es responsable de cómo se hace.

Es una función muy difícil, dado que tiene que manejar gente que de ordinario está vinculada con sus áreas de trabajo permanente. La única influencia real que tienen los gerentes de proyectos descansa en sus capacidades de comunicarse y en su poder de convencimiento. Además muchas veces a los empleados se les asignan más de un proyecto a la vez, por lo que los gerentes terminan compitiendo unos con otros por centrar la atención del empleado en su propio proyecto.

Plantación de escenarios

Escenario: cuadro coherente de lo que puede ocurrir en el futuro.

Planificación de escenarios: la intención de la elaboración de escenarios no es pronosticar el futuro, sino reducir la incertidumbre representando situaciones potenciales en diferentes condiciones específicas. Premisas distintas llevan a resultados diferentes.

Planificación para casos de contingencia: la elaboración de escenarios permite a los gerentes decidir cuáles serán las acciones que emprenderán si suceden ciertos eventos, aunque hay acontecimientos que son imposible de anticipar, como sucesos casuales e inesperados.

Preparación para sucesos inesperados

- Identifique posibles sucesos inesperados.
- Determine si estos sucesos tendrían advertencias.
- Establezca un sistema de acopio de información para detectar las primeras advertencias.
- Disponga las respuestas apropiadas (planes) en caso de que ocurran estos sucesos.

CAPITULO X: ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Organización se define como el proceso de crear la estructura de una organización. El desafío para los gerentes es diseñar una estructura organizacional que permita a los empleados realizar su trabajo con eficiencia y eficacia y que además tenga flexibilidad para adaptarse al dinamismo actual.

Estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. **Diseño organizacional** es el desarrollo o cambio de esta estructura. Este proceso involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización y formalización.

1- ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO

Es el grado en el que las tareas de una organización se dividen en tareas separadas, conocida también como división del trabajo. La esencia de la misma es que un individuo no realiza todo el trabajo sino que este se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente. Los empleados individuales se especializan en llevar a cabo parte de una actividad mas que toda la actividad.

En la primera mitad del siglo XX, gerentes la consideraban como una fuente inagotable de productividad aumentada. Para la década del 60 se vio el enorme desgaste de los empleados (fatiga, aburrimiento, tensión, calidad deficiente, aumento del ausentismo y rotación más frecuente).

Los gerentes de hoy reconocen las economías que proporciona en ciertos tipos de trabajo, pero también los problemas que crea cuando se lleva a los extremos.

2- DEPARTAMENTALIZACIÓN

Una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización del trabajo, deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar.

La departamentalización es el fundamento mediante el cual se agrupan las tareas:

- ❖ **Departamentalización Funcional:** Agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas.
- ❖ **Departamentalización de Productos:** Agrupa los trabajos por línea de productos. Aquí cada área importante de productos se coloca bajo la autoridad de un gerente que es responsable de todo lo que tiene que ver con esa línea de productos.
- ❖ **Departamentalización Geográfica:** Agrupa los trabajos con base en el flujo de productos o clientes.
- ❖ **Departamentalización de Clientes:** Agrupa los trabajos con base en los clientes que tienen necesidades y problemas comunes, los cuales se pueden atender mejor al tener especialistas para cada uno de ellos.

3- CADENA DE MANDO

Es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales altos a los más bajos y define quien informa a quien. (¿A quién recorro si tengo un problema? O ¿Ante quien soy responsable?).

Para analizarla, hay que analizar 3 conceptos:

- **Autoridad:** se refiere a los derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal que hacer y esperar que lo haga. A los gerentes se les otorga cierto grado de autoridad para cumplir sus responsabilidades.
- **Responsabilidad:** Es la obligación de desempeñar cualquier tarea asignada.
- **Unidad de mando:** Principio de administración que afirma que cada persona debe informar solo a un gerente. Sin unidad de mando, las exigencias y prioridades en conflicto de múltiples jefes pueden crear problemas.

4- AMPLITUD DE CONTROL

Es el número de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz. Esta medida determina el número de niveles y gerentes que tiene una organización. Siempre que todo permanezca sin cambios, cuanto mayor sea la amplitud, más eficiente será la organización. Por ejemplo, el caso de cuando la amplitud es mayor, hay menos gerentes y se ahorra más dinero.

El punto de vista contemporáneo de la amplitud de control reconoce que diversos factores influyen en el número adecuado de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz, por ejemplo:

- Las destrezas y capacidades del gerente y los empleados.
- Similitud de las tareas de los empleados y la complejidad de las mismas.
- La cercanía física de los subordinados.
- El grado en el que se usan procedimientos estandarizados.
- La complejidad del sistema de información de la organización.
- La fuerza de la cultura de la organización y el estilo preferido del gerente.

La tendencia en años recientes ha sido hacia amplitudes de control mayores, que concuerdan con los esfuerzos de los gerentes para reducir los costos, acelerar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, estar más cerca de los clientes y conferir poder a los empleados. Igualmente para garantizar rendimiento, las empresas están invirtiendo en la capacitación de los empleados, pues de esta forma los gerentes pueden manejar una mayor amplitud.

5- CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

La centralización describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Si los gerentes de alto nivel toman las decisiones clave de la organización con una participación escasa o nula de los niveles inferiores, entonces la organización esta centralizada.

En caso contrario la descentralización es cuando los empleados de nivel inferior proporcionan información o toman decisiones.

Una organización nunca es completamente centralizada o descentralizada. Pocas organizaciones podrían funcionar en forma eficaz si solo un grupo selecto de gerentes de alto nivel tomaran todas las decisiones, ni podrían funcionar si todas las decisiones se delegaran a los empleados de niveles inferiores.

Factores que influyen en el grado de la toma de decisiones:

Mas Centralización	Más Descentralización
El ambiente es estable	El ambiente es complejo e incierto
Los gerentes de niveles inferiores no son tan capaces o experimentados en la toma de decisiones como los gerentes de niveles superiores.	Los gerentes de niveles inferiores son capaces y experimentados en la toma de decisiones.
Los gerentes de niveles inferiores no desean tener voz ni voto en las decisiones.	Los gerentes de niveles inferiores desean tener voz y voto en las decisiones.
Las decisiones son importantes.	Las decisiones son relativamente menos importantes.
La organización enfrenta una crisis o el riesgo de quiebra empresarial.	La cultura corporativa está abierta para permitir a los gerentes opinar sobre lo que sucede.
La empresa es grande.	La empresa está dispersa geográficamente.
La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes eviten opinar sobre lo que sucede.	La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes tengan participación y flexibilidad para tomar decisiones.

6- FORMALIZACIÓN

Se refiere al grado en el que los trabajos de una organización son estandarizados y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

Alto grado de formalización	Bajo grado de formalización
Trabajos muy formalizados y personas que lo realizan tienen poco poder de decisión en cuanto a lo que se realizará, cuando se hará y como se hará.	Comportamientos de trabajo relativamente poco estructurados.
Se genera una producción consistente y uniforme.	Empleados tienen mucha libertad para realizar su trabajo.
Existen descripciones de trabajo explícitas, numerosas normas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo.	

DECISIONES SOBRE EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

ORGANIZACIONES MECANICISTAS Y ORGÁNICAS

Una organización mecanicista es una estructura rígida y muy controlada. Se caracteriza por un alto grado de especialización, una departamentalización rígida, amplitudes de control reducidas, alto grado de formalización, una red de información limitada y poca participación en la toma de decisiones de los empleados.

Una organización orgánica es una estructura adaptable y flexible lo que le permite cambiar rápidamente según lo requieran las necesidades. Estas estructuras tienen división de trabajo, pero los trabajos que el personal realiza no son estandarizados. Los empleados están capacitados y tienen empowerment. Tienen poca formalización y poca supervisión directa.

FACTORES DE CONTINGENCIA QUE INFLUYEN EN LA DECISIÓN DE CUAL ESTRUCTURA ELEGIR

Saber cual es la estructura adecuada depende de 4 variables de contingencia:

- **ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA:** La estructura de una organización debe facilitar el logro de los objetivos. Si los gerentes cambian significativamente la estrategia de la organización, deben modificar la estructura para adaptarse y apoyar el cambio. Ver Alfred Chandler fue el primero en estudiar esta relación. La mayor parte de los esquemas estratégicos actuales tienden a centrarse en 3 aspectos:
 - **Innovación:** Que refleja la búsqueda de la organización de innovaciones significativas y únicas. Estas organizaciones innovadoras necesitan la flexibilidad y el libre flujo de información de la estructura orgánica.
 - **Minimización de los costos:** Que refleja la búsqueda de la organización de costos muy controlados. Estas organizaciones buscan la eficiencia, la estabilidad y los controles rígidos de la estructura mecanicista.
 - **Imitación:** Que refleja el intento de una organización de minimizar el riesgo y maximizar las oportunidades de rendimiento, copiando a los líderes del mercado. Estas usan las características estructurales de ambas, la estructura mecanicista para mantener controles rígidos y costos bajos, y la estructura orgánica para imitar las direcciones innovadoras de la industria.
- **TAMAÑO Y ESTRUCTURA:** El tamaño de una organización afecta de manera significativa su estructura, pero más allá de cierto límite el tamaño se vuelve una influencia menos importante para la estructura a medida que una organización crece. No es lo mismo aumentar 500 empleados a una organización que posee 2000 que a una que posee 300. Una vez que la organización posee alrededor de 2000 empleados ya es bastante mecanicista.
- **TECNOLOGÍA Y ESTRUCTURA:** Toda organización tiene por lo menos una forma de tecnología para convertir sus insumos en resultados. Joan Woodward realizó estudios y luego que dividió las empresas en 3 categorías basadas en el tamaño de sus series de producción obtuvo resultados.

	Producción de Unidades.	Producción Masiva.	Producción de Procesos.
Definición.	Producción de artículos en unidades o lotes pequeños.	Producción de artículos en grandes lotes.	Producción de artículos en proceso continuo.
Características estructurales.	Diferenciación vertical baja. Diferenciación horizontal baja. Bajo grado de formalización.	Diferenciación vertical moderada. Diferenciación horizontal alta. Alto grado de formalización.	Diferenciación vertical alta. Diferenciación horizontal baja. Bajo grado de formalización.
Estructura más eficaz.	Orgánica.	Mecanicista.	Orgánica.

- **INCERTIDUMBRE AMBIENTAL Y ESTRUCTURA:** La incertidumbre amenaza la eficacia de una organización, los gerentes tratan de minimizarla. Una forma de reducir la incertidumbre ambiental es mediante ajustes de la estructura de la organización. Cuanto mayor sea la incertidumbre, más necesitará una organización flexibilidad que ofrece un diseño orgánico.

DISEÑOS ORGANIZACIONALES TRADICIONALES

Estructura simple

Es un diseño organizacional con escasa departamentalización, amplitudes de control extensas, autoridad centralizada y poca formalización. Esta estructura la usan con mayor frecuencia las empresas pequeñas, integradas por propietarios y empleados.

La mayor parte de las organizaciones no permanecen como simples estructuras. A medida que aumenta el número de empleados, la estructura tiende a volverse más especializada y formalizada. Se introducen reglamentos, se crean departamentos, y la organización se vuelve cada vez más burocrática. Aquí un gerente podría elegir entre organizar la empresa entre alguna de las 2 siguientes estructura.

Estructura funcional

Es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Es el enfoque funcional de la departamentalización aplicado a toda la organización.

Estructura de divisiones

Es una estructura organizacional integrada por unidades o divisiones de negocios separadas y parcialmente autónomas. Cada división tiene un gerente de división responsable del rendimiento y con autoridad estratégica y operativa sobre su unidad. En general la empresa matriz actúa como supervisor externo para coordinar y controlar las diversas divisiones, y frecuentemente proporciona servicios de apoyo, como financieros y legales. Ver ejemplos.

DISEÑOS ORGANIZACIONALES CONTEMPORÁNEOS

Estructura de equipos

Es una estructura organizacional en la que toda la organización está integrada por grupos o equipos de trabajo. Existe en gran empowerment de los empleados, que es decisivo en esta estructura, porque no existe una línea de autoridad gerencial de los niveles superiores a los inferiores. Los equipos tienen la libertad de diseñar el trabajo en la forma que ellos consideren mejor, y son responsables de todos los resultados de trabajo y rendimiento de sus áreas respectivas. Existe también una disminución de las barreras entre áreas funcionales. Tiene como desventajas que no existe una cadena de mando definida y hay presiones sobre los equipos para que desempeñen su trabajo.

Estructura de matriz y de proyectos

Estructura de matriz: Es una estructura organizacional que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para trabajar en uno o más proyectos, dirigidos por gerentes de proyectos. En la parte superior de la matriz se ubican las funciones organizacionales conocidas, y verticalmente en el lado izquierdo se ubican los proyectos específicos en los cuales trabaja actualmente la empresa. Cada proyecto es dirigido por un individuo que toma especialistas de cada uno de los departamentos funcionales y los empleados regresan a sus áreas una vez que el proyecto concluye.

También crea una cadena dual de mando y viola el principio de organización clásico de unidad de mando. Los empleados tienen 2 gerentes: el gerente de su departamento funcional y el gerente de producto o proyecto, quienes comparten la autoridad. La toma de decisiones es rápida, y tiene un diseño fluido y flexible que responde a los cambios ambientales.

Estructura de proyectos: Es una estructura organizacional en la que los empleados trabajan continuamente en proyectos, donde los equipos de proyectos se integran, se desintegran y se vuelven a integrar según lo requiera el trabajo, y una vez finalizado el proyecto, pasan al siguiente.

Organización sin límites

Es una organización cuyo diseño no está definido ni restringido por los límites horizontales, verticales o externos impuestos por una estructura predeterminada. Intenta eliminar la cadena de mando, tener amplitudes de control ilimitadas y reemplazar los departamentos con equipos a los que se les confiere poder.

Organización virtual

Es una organización integrada por un grupo pequeño de empleados de tiempo completo y que contrata temporalmente especialistas externos para trabajar en oportunidades que surgen.

Organización de red

Es una pequeña organización central que realiza el abastecimiento externo de funciones de negocios importantes. Este enfoque permite a las organizaciones concentrarse en lo que hacen mejor y contratar otras actividades en empresas especialistas.

Organización modular

Es una organización de manufactura que usa proveedores externos para que la abastezcan con componentes o módulos de productos que después se ensamblan en productos finales.

Organización que aprende

Organización que ha desarrollado la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar en forma continua. Los empleados aplican la gestión del conocimiento, adquiriendo y compartiendo nuevos conocimientos en forma continua, y están dispuestos a aplicar esos conocimientos en la toma de decisiones o al desempeñar su trabajo.

Las características de una organización que aprende giran en torno al diseño organizacional, la participación de información, el liderazgo y la cultura. Se hace hincapié en los equipos en estas organizaciones y en el libre flujo de información.

CAPITULO XI: COMUNICACIÓN Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

QUE ES LA COMUNICACIÓN

La transferencia y la comprensión de significados. Si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo.

Si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo.

La comunicación implica la comprensión de significados, es decir que para que la comunicación sea exitosa, el significado se debe impartir y entender, aunque el receptor no tiene por qué estar de acuerdo con ella.

Comunicación interpersonal: La comunicación entre dos o más personas

Comunicación organizacional: Todos los patrones, redes y sistemas de comunicación de una organización.

FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación sirve para 4 funciones principales:

Control: La comunicación formal e informal se usa para controlar el comportamiento individual en la organización.

Motivación: La comunicación aclara a los empleados lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar el rendimiento si esto no está al nivel esperado.

Expresión emocional: La comunicación que se lleva a cabo en el grupo de trabajo es un mecanismo fundamental que los miembros usan para compartir sus frustraciones y sentimientos de satisfacción, como escape de expresión emocional de sentimientos y satisfacción de necesidades sociales.

Información: La comunicación proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para realizar el trabajo de las organizaciones.

Para que los grupos trabajen con eficacia necesitan mantener alguna forma de control sobre los miembros, motivarlos para que trabajen, proporcionar un medio para la expresión emocional y tomar decisiones.

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Antes de que se lleve a cabo la comunicación debe haber un => **Mensaje**; Un propósito que se transmite. Este pasa entre una fuente (el transmisor) y un receptor. El transmisor lo debe => **Codificar**; Convertir un mensaje en símbolos donde intervienen cuatro características; destrezas, las actitudes, el conocimiento del transmisor y el sistemas sociocultural. Que pasa al receptor a través de un => **Canal**; el medio a través del cual viaja un mensaje. El receptor debe => **Decodificar**; traducir de nuevo el mensaje del transmisor.

Todo el proceso de comunicación es susceptible al **Ruido** que es cualquier alteración que interfiere con la transmisión, la recepción o la retroalimentación de un mensaje. Algunos ejemplos de ruido; impresión ilegible, la estática telefónica, la falta de atención del receptor o los sonidos de fondo de la maquinaria o los colegas.

Métodos de comunicación interpersonal

¿Cómo se sabe cual usar?

- ✓ **Retroalimentación.** ¿Qué tan rápido puede responder el receptor al mensaje?
- ✓ **Capacidad de complejidad.** ¿Puede procesar el método mensajes complejos?
- ✓ **Potencial de amplitud.** ¿Cuántos mensajes diferentes se pueden transmitir usando este método?
- ✓ **Confidencialidad.** ¿Pueden los comunicadores estar seguros de que solo reciben sus mensajes aquellos a los cuales va dirigido?
- ✓ **Facilidad de codificación.** ¿Puede el transmisor usar este canal fácil y rápidamente?
- ✓ **Facilidad de decodificación oportuna.** ¿Puede el receptor decodificar los mensajes fácil y rápidamente?
- ✓ **Limitación en tiempo y espacio.** ¿Necesitan los transmisores y receptores comunicarse al mismo tiempo y espacio?
- ✓ **Costo.** ¿Cuánto cuesta usar este método?
- ✓ **Calidez personal.** ¿Este método que tan bien transmite la calidez interpersonal?
- ✓ **Formalidad.** ¿Tiene éste método el nivel necesario de formalidad?
- ✓ **Capacidad de detección.** ¿Permite éste método buscar o detectar fácilmente el mensaje para obtener información importante?
- ✓ **Tiempo de consumo.** ¿Ejerce el transmisor o el receptor el máximo control al tratar con el mensaje?

Comunicación no verbal: Comunicación transmitida sin palabras. Algunas comunicaciones con mayor significado no son orales ni escritas: sonidos, imágenes, actitudes, comportamientos, ropa, etc. Los 2 tipos mejor conocidos son:

Lenguaje corporal: gestos, configuración facial y otros movimientos del cuerpo que transmiten un significado. Los movimientos de manos, las expresiones faciales y otros gestos comunican emociones o temperamentos.

Entonación verbal: énfasis dado a las palabras o frases, que transmiten significado. Las personas responden a como se dijo algo y a lo que se dijo.

Barreras a la comunicación interpersonal eficaz

Filtrado: Manipulación deliberada de la información para que parezca más favorable al receptor. Conforme la información se comunica a través de los niveles organizacionales, es condensada y sintetizada por los transmisores de tal manera que los que se encuentran en los niveles más altos no se sobrecarguen de información. El grado de filtrado depende del número de niveles verticales de la organización y de la cultura organizacional. La cultura organizacional alienta o desalienta el filtrado según el tipo de comportamiento que recompense.

Emociones: La manera en que un receptor se siente al recibir un mensaje influye en su manera de interpretarlo. Las emociones extremas tienen más posibilidades de dificultar la comunicación eficaz.

Sobrecarga de información: La información con que se cuenta para trabajar excede la capacidad de procesamiento. Cuando los individuos tienen más información de la que pueden clasificar y usar, tiende a seleccionar, ignorar, pasar por alto u olvidar la información. O pueden postergar el procesamiento excesivo hasta que la situación de sobrecarga se termine. El resultado, es información perdida y una comunicación menos eficaz.

Defensa: Cuando las personas sienten que están siendo amenazadas tienden a reaccionar en ciertas formas que reducen su habilidad para lograr una comprensión mutua. Toman una actitud defensiva, atacan verbalmente a otros, hacen comentarios sarcásticos o son demasiado críticos y cuestionan los motivos de los demás.

Lenguaje: Las palabras tienen distintos significados para diferentes personas. La edad, la educación y los antecedentes culturales son tres de las variables que influyen en el lenguaje, y las definiciones que le da a las palabras.

Jerga: Terminología especializada o lenguaje técnico que los miembros de un grupo usan para comunicarse entre sí. Los transmisores tienden a suponer que el vocabulario que ellos usan significa lo mismo para el receptor y para ellos.

Cultura nacional: Las diferencias culturales pueden afectar la manera en la que un gerente decide comunicarse y estas diferencias pueden ser una barrera para la comunicación eficaz si no se toman en cuenta.

Venciendo las barreras

Utilice la retroalimentación: Es menos probable que problemas de malos entendidos e inexactitudes ocurran, si el gerente utiliza la retroalimentación, en el proceso de comunicación. Plantear serie de preguntas sobre un mensaje para determinar si se recibió y entendió o no. Puede pedirse que se repita el mensaje con sus propias palabras.

No necesariamente tiene que ser verbal. Las acciones pueden hablar más fuerte que las palabras.

Simplifique su lenguaje: La comprensión del mensaje mejora al simplificar el lenguaje usado en relación a la audiencia deseada.

Escuche activamente: Escuchar el significado completo de un mensaje sin hacer juicios o interpretaciones prematuras, y exige una concentración total.

La escucha activa mejora al desarrollar empatía con el transmisor, es decir al colocarse en su posición.

Limite las emociones: Los gerentes no siempre se comunican de manera racional. Deben evitar comunicarse hasta recobrar la calma.

Vigile las señales no verbales: Para tener la seguridad de que las mismas concuerdan y refuerzan las palabras que las acompañan.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Comunicación formal e informal

Comunicación formal: Comunicación que sigue la cadena oficial de mando o que alguien requiera para realizar su trabajo.

Comunicación informal: Comunicación que no está definida por la jerarquía estructural de la organización.

Dirección de flujo de la comunicación

Hacia abajo: Comunicación que fluye hacia abajo, de un gerente a los empleados, que se usa para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los empleados.

Hacia arriba: Comunicación que fluye hacia arriba, de los empleados a los gerentes, que les da a conocer cómo se sienten los empleados con sus empleos, con sus colegas y la organización en general. Sirve también para obtener ideas sobre la manera de mejorar las cosas.

Lateral (Horizontal): Comunicación que se lleva a cabo entre empleados que están en el mismo nivel organizacional, sirven para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación.

Diagonal: Comunicación que pasa a través de las áreas de trabajo y los niveles organizacionales con el fin de lograr eficiencia y velocidad.

Redes de comunicación organizacional

Variedad de patrones de los flujos verticales y horizontales de la comunicación organizacional. (Los flujos se combinan en patrones que se denominan redes de comunicación).

De cadena; la comunicación fluye de acuerdo con la cadena formal de mando, tanto hacia arriba como hacia abajo. Velocidad moderada, alta exactitud, surgimiento de un líder moderado y satisfacción de los miembros moderada.

De rueda; la comunicación fluye entre un líder (centro) claramente identificable y fuerte y el resto del grupo o equipo de trabajo.
Rápida velocidad, alta exactitud, surgimiento de un líder alto y baja satisfacción de los miembros.

De todos los canales; la comunicación fluye libremente entre todos los miembros de un equipo de trabajo. Velocidad rápida, moderada exactitud, surgimiento de un líder nulo y alta satisfacción de los miembros. La red a usar depende del objetivo, pues no existe una mejor red para todas las situaciones.

Comunicación informal

La red de comunicación informal está activa en casi todas las organizaciones. Al estar al tanto del flujo y los patrones de comunicación informal, los gerentes pueden tener conocimiento de los asuntos que interesan a los empleados y puede usar la comunicación informal para diseminar información importante. Como la comunicación informal no se puede eliminar, sino manejarla, tampoco los rumores pueden eliminarse por completo, pero se puede minimizar su impacto comunicándose abierta, completa y honestamente con los empleados.

Entender la tecnología de la información

Sistemas de cómputo de red

Vincula las computadoras individuales de una organización creando una red organizacional, con varias aplicaciones:

- ✓ **Correo electrónico;** La transmisión instantánea de mensajes escritos a computadoras que están vinculadas.
- ✓ Desventaja: puede ser lento y pesado.
- ✓ **Mensajes instantáneos;** Comunicación interactiva en tiempo real que se lleva a cabo entre usuarios de computadoras que ingresan a la red al mismo tiempo.
- ✓ **Correo de voz;** Un sistema de comunicación que digitaliza un mensaje hablado, lo transmite a través de una red y lo almacena en un disco para que el receptor lo recupere más tarde.
- ✓ **Fax;** Comunicación por medio de máquinas que permiten la transmisión de documentos, que contienen tanto texto como gráficas, por medio de líneas telefónicas ordinarias.
- ✓ **Intercambio de datos electrónicos (EDI);** Una forma en la que las organizaciones intercambian documentos de transacciones de negocios estándar usando redes directas de computadora a computadora.
- ✓ **Teleconferencia;** Sistema de comunicación que permite a un grupo de personas realizar una conferencia simultánea usando el teléfono o software de comunicaciones en grupo por correo electrónico.

- ✓ **Videoconferencia;** Una conferencia de comunicación simultánea en la que los participantes se pueden ver unos a otros.
- ✓ Los sistemas de cómputo en red han permitido el desarrollo de:
- ✓ **Redes Internas o Intranet;** Sistema de comunicación organizacional interno que usa la tecnología de Internet y al que tienen acceso sólo los empleados de la organización.
- ✓ **Redes externas o Extranet;** Red de comunicación organizacional que utiliza la tecnología de Internet y permite a los usuarios autorizados dentro de la organización comunicarse con ciertas personas que están fuera de ella.

Capacidades inalámbricas

Depende de señales enviadas a través del aire o del espacio sin ninguna conexión física, usando señales de microondas, satélites, ondas y antenas de radio o rayos de luz infrarroja.

Hot spots: Sitios donde los usuarios obtienen acceso inalámbrico a Internet.

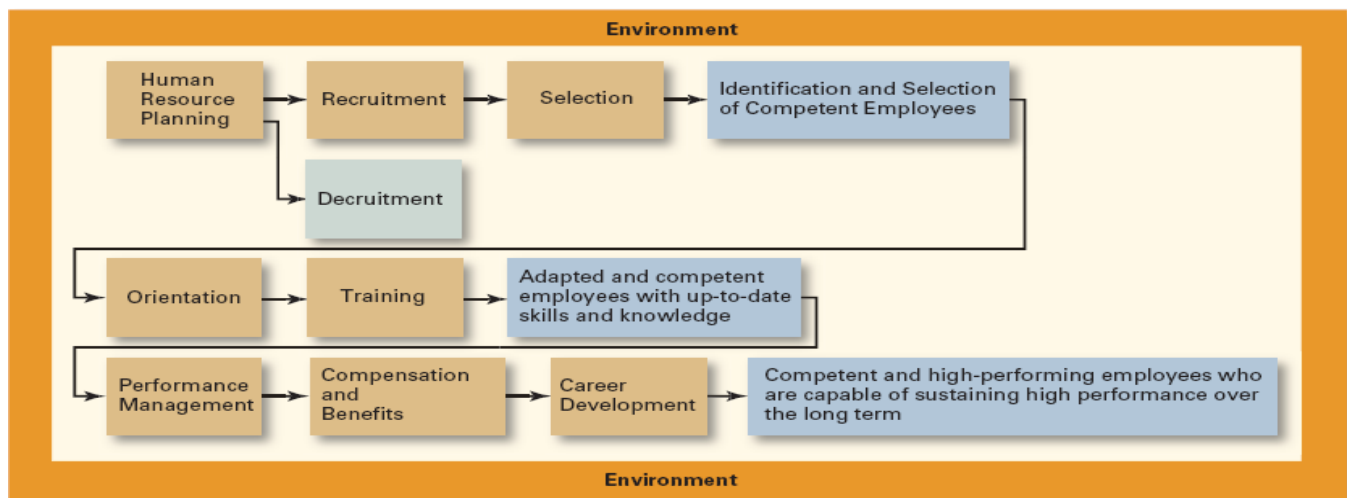
Teléfonos inteligentes inalámbricos y notebooks.

CAPÍTULO XII: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

¿PORQUÉ ES IMPORTANTE?

La gente es el activo más importante, por lo que todos los gerentes deben participar en algunas de las actividades de la gerencia de recursos humanos (GRH). Los recursos humanos de una organización pueden ser una fuente importante de ventaja competitiva. Lograr el éxito a través del personal requiere un cambio en la manera que tienen los gerentes de ver a sus empleados y a su relación laboral con ellos. Las **prácticas laborales de alto rendimiento** conducen a un alto rendimiento organizacional.

EL PROCESO DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



Consiste En 8 actividades necesarias para proveer personal a la organización y mantener un nivel alto de desempeño de los empleados.

- 1 a 3- Identificar y contratar empleados competentes
- 4 a 5- Proporcionar a los empleados conocimientos y destrezas actualizadas
- 6 a 8- Garantizar que la organización retenga empleados competentes, que posean un alto nivel de desempeño

- **Planeación de los recursos humanos**

La planeación de recursos humanos consiste en 2 etapas:

- Evaluación de recursos humanos actuales
- Evaluación de las necesidades futuras de RRHH y el desarrollo de un programa para satisfacerlas.

• **Evaluación actual**

Los gerentes comienzan la planeación de RRHH revisando la condición de los recursos humanos actuales de la organización, un " inventario de recursos humanos". Ésta información se obtiene de la formas que llenan los empleados que incluyen datos de los mismos.

Otra parte de la evaluación actual, es el **análisis de empleos**, que es una evaluación que define los empleos y los comportamientos necesarios para llevarlos a cabo. La información para un análisis de empleos se puede obtener directamente por observación, entrevistando a los empleados, a través de cuestionarios, etc.

Con la información, obtenida del análisis, los gerentes desarrollan las descripciones y especificaciones de los puestos. Una **descripción de puestos**, es una declaración de las calificaciones mínimas que una persona debe poseer para desempeñar con éxito un trabajo.

• **Satisfacción de las necesidades futuras de recursos humanos**

La misión, los objetivos y las estrategias de la organización determinan las necesidades futuras de recursos humanos. La demanda de empleados surge de la demanda de productos y servicios. Después de evaluar tanto las capacidades actuales como las necesidades futuras, los gerentes pueden calcular la escasez de recursos humanos (tanto en numero como en tipo) y destacar las áreas en la que la organización tendrá exceso de personal.

- **Reclutamiento y reducción de personal**

Una vez que conocen la condición actual de los RRHH y sus necesidades futuras, los gerentes pueden comenzar a hacer algo con relación a cualquier escasez o exceso de personal. El reclutamiento es el proceso que consiste en ubicar, identificar y atraer candidatos capaces. Si los recursos humanos son un excedente de empleados la gerencia puede desear reducir la fuerza laboral de la organización mediante la reducción del personal.

- **Selección**

Etapa siguiente al reclutamiento que consiste en determinar quien es el que esta mejor calificado. El proceso de selección consiste en investigar los antecedentes de los candidatos para garantizar la contratación de los más adecuados.

• **¿Qué es la selección?**

Trata de predecir que candidatos serán exitosos si son contratados. El principal objetivo es reducir la probabilidad de rechazo o aceptación y al mismo tiempo aumentar la probabilidad de tomar decisiones correctas. Esto lo logran utilizando procedimientos de selección que sean tanto validos como confiables.

• **Validez y confiabilidad**

Cualquier instrumento de selección que use un gerente debe tener validez, es decir, la relación probada que existe entre el instrumento de selección y algún criterio importante. Por Ej., la ley prohíbe a los gerentes usar un puntaje de prueba como instrumento de selección. Además de ser válido un instrumento de selección, también debe mostrar confiabilidad, es decir, si el instrumento mide lo mismo en forma constante.

• **Tipos de instrumentos de selección**

- **Formas de solicitud:** Casi todas las organizaciones piden a los candidatos que llenen una solicitud.
- **Pruebas escritas:** Pruebas de inteligencia, aptitudes, habilidades e intereses.
- **Pruebas de simulación de desempeño:** Están integradas por comportamientos laborales reales. Las más
- **Entrevistas**
- **Investigaciones de antecedentes:** de 2 tipos, verificación de antecedentes de la solicitud y verificación de las referencias.
- **Examen físico:** Útil solo para algunos empleo, que tienen ciertos requisitos físicos.

- **Inducción**

Presentación de le empresa y comunicación que se espera del empleado. Trasmisión de la cultura de la organización.

- **Capacitación de los empleados**

La capacitación de los empleados es una actividad importante de la GRH. Conforme los empleos exigen cambios, las destrezas de los empleados se deben modificar y actualizar.

• **Tipos de capacitación**

- Destrezas interpersonales (liderazgo, destrezas de comunicación, entrenamiento, etc.)
- Técnica (capacitación y conocimiento de productos, proceso de ventas, tecnología de la información)
- Empresarial (finanzas, marketing, calidad, planeación estratégica, cultura organizacional)
- Obligatoria; Gestión del desempeño (seguridad, salud, acoso sexual y otras disposiciones legales)
- Solución de problemas y toma de decisiones (Definición de problemas, evaluación de las causas, desarrollo de alternativas, análisis de las mismas, selección de soluciones)
- Personal (planeación de carreras, administración del tiempo, finanzas personales, como hablar bien en publico)

• **Métodos de capacitación**

7. Métodos tradicionales, incluyendo la capacitación en el trabajo, la rotación de empleos, la enseñanza y el adiestramiento, los ejercicios de experiencia, etc.
8. Métodos basados en la tecnología, los prefieren la mayoría de las organizaciones debido a su facilidad de acceso, menor costo y su capacidad para proporcionar información.

- **Administración del desempeño de los empleados**

Los gerentes deben saber si sus empleados desempeñan sus trabajos con eficiencia y eficacia o si hay necesidad de mejorar el desempeño. Evaluar el desempeño de los empleados forma parte de un sistema de administración del desempeño, que es un proceso que establece normas de éste y evalúa el de los empleados para tomar decisiones de recursos humanos.

a. Métodos de evaluación del desempeño

- ✓ **Ensayos escritos:** Técnica de valuación en la que un evaluador realiza una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño pasado y el potencial de un empleado.
- ✓ **Incidentes críticos:** Centra la atención del evaluador en comportamientos clave. El evaluador describe algo que hizo un empleado, y si fue eficaz o no.
- ✓ **Escala de calificación gráfica:** Técnica de evaluación, con la que se evalúa a un empleado con relación a una serie de factores de desempeño.
- ✓ **Escalas de calificación apoyadas en el comportamiento:** Técnica que evalúa a un empleado con ejemplos de comportamientos laborales reales.
- ✓ **Objetivos:** Administración por objetivos (APO). Con la APO, los empleados son evaluados de acuerdo con el logro de objetivos específicos establecidos por ellos y por el gerente.
- ✓ **Retroalimentación de 360°:** Esta evaluación utiliza información proporcionada por el círculo completo de personas con quienes interactúa el gerente.

- **Compensaciones y beneficios**

Desarrollar un sistema de compensación eficaz y adecuado es una parte importante del proceso de la GRH. Ya que puede ayudar a atraer y retener a individuos competentes y talentosos. El sistema de compensación de una organización ejerce un impacto en el desempeño estratégico de la misma.

Los gerentes deben desarrollar un sistema de compensación adecuado, para mantener motivado al personal. Diversos factores influyen en las diferencias que existen en los paquetes de compensación y prestaciones para distintos empleados. Esos factores se basan tanto en el empleo como en el negocio o la industria.

Muchas organizaciones usan un **sistema de pago basado en las destrezas**, en el cual se recompensa a los empleados por las destrezas y capacidades laborales que demuestran.

Muchos factores influyen en el diseño del sistema de compensación de una organización pero la flexibilidad es un factor clave para tener en cuenta dados los ambientes dinámicos que enfrentan las organizaciones.

- **Desarrollo de carreras**

- **Desarrollo de carreras organizacionales:** Consiste en proporcionar la información, la evaluación y la capacitación necesarias para ayudar a los empleados a lograr sus objetivos de carrera.
- Es una forma de atraer y retener personal muy talentoso
- **Carrera sin límites:** Describe un aumento de la responsabilidad personal por la carrera de uno mismo. Actualmente el individuo es responsable de su propia carrera, de diseñar, guiar y desarrollarla. Los individuos, más que las organizaciones definen el progreso de sus carreras, la lealtad organizacional, las destrezas importantes y el valor del mercado.

CAPITULO XIII: MANEJO DEL CAMBIO Y LA INNOVACIÓN

CAMBIO

Cualquier alteración del personal, la estructura o la tecnología.

Sin el mismo el trabajo de los gerentes sería relativamente fácil. La planeación sería sencilla porque el día de mañana no sería diferente al de hoy. El asunto del diseño organizacional eficaz también se resolvería porque el ambiente estaría libre de incertidumbre y no habría necesidad de adaptación. De modo similar, la toma de decisiones se simplificaría mucho porque el resultado de cada alternativa se podría predecir con casi cierta exactitud.

Fuerzas para el cambio

Fuerzas externas: Las fuerzas externas que crean la necesidad de cambio provienen de diversas fuentes.

- Las leyes y reglamentaciones gubernamentales son un impulso fuerte para el cambio. (Ley en EEUU que exigió cambiar la presentación de la información financiera)
- La tecnología crea también la necesidad de cambio.
- La fluctuación de los mercados laborales también obliga a cambiar a los gerentes. Las organizaciones que necesitan ciertos tipos de empleados deben cambiar sus actividades de gerencia de RRHH para atraer y retener empleados capacitados en las áreas donde más se necesitan.
- Los cambios económicos afectan a casi todas las organizaciones. Por ejemplo las presiones de la recesión global, la incertidumbre sobre las tasas de interés, etc.

Fuerzas internas: Las fuerzas internas también crean la necesidad de cambio. Las mismas tienen su origen en las operaciones internas de la organización o provienen del impacto de cambios externos.

- La redefinición o modificación de la estrategia de una organización introduce con frecuencia una serie de cambios.
- La fuerza laboral de una organización rara vez es estática. Su composición cambia en cuanto a edad, educación, antecedentes étnicos, sexo, etc.
- Introducción de equipamiento nuevo representa otra fuerza interna para el cambio. Trabajos tendrían que ser rediseñados y empleados necesitarían capacitación para operar el nuevo equipo.
- Las actitudes de los empleados, producen con frecuencia cambios en las políticas y prácticas gerenciales. Actitudes como la insatisfacción laboral podría dar lugar a un aumento del ausentismo, mas renuncias voluntarias o huelgas laborales.

El gerente como agente de cambio

Las personas que actúan como catalizadoras y asumen la responsabilidad de la gestión del proceso de cambio se conocen como agentes de cambio. El gerente inicia y coordina los cambios en una organización. Sin embargo el agente de cambio podría no ser él. Para cambios importantes de todo el sistema, se contratan a menudo consultores externos:

- ✓ Proporcionan consejos y ayuda.
- ✓ Ofrecen perspectiva objetiva.
- ✓ Comprensión muy limitada de la historia, la cultura y los procedimientos operativos y el personal.

Tienden a iniciar cambios más drásticos por no tener que vivir con las repercusiones luego de implementado. Gerentes internos que actúan como agentes de cambio pueden ser más considerados y cautelosos ya que luego tendrán que convivir con las decisiones que tomen.

Dos puntos de vista del proceso de cambio

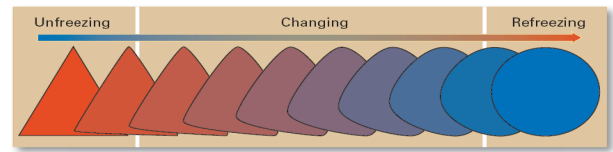
Metáfora de las aguas tranquilas: Kurt Lewin plantea 3 etapas que describen el proceso de cambio, donde el cambio exitoso requiere **descongelar el status quo, cambiar a una nueva situación y volver a congelar para que el cambio sea permanente.**

1- El status quo es considerado como un estado de equilibrio. Para romper dicho equilibrio es necesario **descongelar**. Puede verse como una preparación para el cambio necesario. Se logra aumentando las fuerzas impulsoras (fuerzas que dirigen el cambio y alejan el comportamiento del status quo),

disminuyendo las fuerzas limitantes (fuerzas que resisten el cambio e impulsan el comportamiento hacia el status quo) o combinando los dos enfoques.

2- Una vez descongelada la situación, se puede **implementar el cambio mismo**.

3- Es necesario **volver a congelar** la nueva situación para que se pueda mantener con el paso del tiempo, con el objetivo de estabilizar la situación reforzando los nuevos comportamientos.



Metáfora de los rápidos en aguas turbulentas: Esta metáfora es congruente con el análisis de los ambientes inciertos y dinámicos y también lo es con un mundo que es dominado cada vez más por la información, las ideas y el conocimiento. La estabilidad y la capacidad de predicción de las aguas tranquilas no existen. Las alteraciones del status quo no son ocasionales ni temporales, ni son seguidas por un regreso a aguas tranquilas. Muchos gerentes nunca salen de los rápidos, sino enfrentan cambios constantes.

No todos los gerentes enfrentan un mundo de cambio constante y caótico, pero el número de los que no lo enfrentan está disminuyendo. Hoy en día cualquier organización que considere el cambio como la alteración ocasional de un mundo tranquilo y estable corre un gran riesgo

MANEJO DEL CAMBIO

Los gerentes deben identificar que áreas organizacionales podrían requerir un cambio y poner el proceso de cambio en acción. Los gerentes deben manejar la resistencia de los empleados al cambio. Lo que puede cambiar un gerente se puede dividir en tres categorías:

1- Cambio en la estructura

Una vez que se han tomado decisiones estructurales (elegir diseño formal de la organización, asignar autoridad y determinar el grado de formalización). No es lo último, el cambio de las condiciones o de las estrategias genera la necesidad de realizar cambios estructurales:

1. Los gerentes pueden modificar uno o más de los componentes estructurales. (Especialización del trabajo, departamentalización y formalización).
2. Otra opción sería realizar cambios importantes del diseño estructural real. (Eliminar, fusionar o expandir las divisiones de productos, reemplazar una estructura funcional por una estructura de productos o la creación de un diseño de estructura de proyectos)

2- Cambio en la tecnología

En la actualidad los cambios tecnológicos importantes implican en general la introducción de equipo, herramientas o métodos nuevos, la automatización o el uso de cómputo:

- Los factores competitivos o las innovaciones de una industria requieren con frecuencia que los gerentes introduzcan **equipo, herramientas o métodos operativos nuevos**.
- **La automatización** es un cambio tecnológico que reemplaza con máquinas ciertas tareas realizadas por personas.
- El cambio que más se utiliza en épocas actuales es la migración a equipos de computo.

3- Cambio en las personas

Este cambio no es fácil. Implica cambio en las actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos. **El término desarrollo organizacional**, aunque se refiere en ocasiones a todos los tipos de cambios, se centra básicamente en técnicas o programas para cambiar a las personas, así como a la naturaleza y la calidad de las relaciones laborales interpersonales.

Manejo de la resistencia al cambio

El cambio puede ser una amenaza para el personal de una organización. Un individuo se puede resistir al cambio por las siguientes razones:

1. El cambio reemplaza lo conocido por **ambigüedad e incertidumbre**.

2. Otra causa de resistencia es que hacemos las cosas por **hábito**. Cuando tenemos que hacer frente al cambio, esta tendencia a responder en nuestra forma acostumbrada se convierte en una fuente de resistencia.
3. La tercera causa de resistencia es el **temor a perder algo que ya se poseía**. Temen perder prestigio, dinero, autoridad, amistades, conveniencia personal u otros beneficios económicos.
4. La última causa de resistencia es la **creencia de una persona de que el cambio es incompatible con los objetivos** y los intereses de la organización.

Técnicas para reducir la resistencia

Cuando los gerentes ven que la resistencia al cambio es disfuncional, pueden recurrir a cualquiera de seis acciones para manejarlo. Dependiendo del tipo y la fuente de la resistencia, los gerentes pueden decidir llevar a cabo alguna de estas acciones:

➤ **Educación y comunicación**

Comunicarse con los empleados para que vean la lógica del cambio. Educar a los empleados mediante reuniones de grupos o informes, etc.

➤ **Participación**

Permite participar en la decisión a los que se oponen al cambio. Esta puede reducir la resistencia y aumentar la calidad de la decisión de cambio.

- **Facilitación y apoyo**

Proporcionar apoyo, como consejería o terapia a los empleados, capacitarlos en nuevas destrezas o licencias cortas con goce de sueldo. Las desventajas son que pueden requerir tiempo y ser costosos.

➤ **Negociación**

Se puede recurrir a intercambiar algo de valor para reducir la resistencia. Desventajas; costos elevados y existe la posibilidad de tener que negociar con otros empleados que se resisten al cambio.

1. Manipulación y control

La manipulación consiste en intentos encubiertos para influir, como distorsionar los hechos, retener información perjudicial o crear falsos rumores. El control es una forma de manipulación y participación. Puede fracasar si los empleados a quienes van dirigidas estas acciones sienten que han sido engañados. Las ventajas son; formas baratas y fáciles de ganar apoyo.

1. Coerción

Uso de amenazas directas o la fuerza. Puede ser ilegal. Incluso la coerción legal se puede percibir como intimidación. Ventajas; Forma barata y fácil de obtener apoyo.

ASPECTOS CONTEMPORÁNEOS EN EL MANEJO DEL CAMBIO

Cambio en la cultura organizacional

El hecho de que la cultura de una organización esté integrada por características relativamente estables y permanentes, hace que esa cultura sea muy resistente al cambio. Una cultura requiere mucho tiempo para desarrollarse, y una vez establecida tiene a arraigarse. Las culturas sólidas son en particular resistentes al cambio porque los empleados están muy comprometidos con ellas.

Si con el paso del tiempo cierta cultura se vuelve inadecuada para una organización y una desventaja para la gerencia, ésta puede hacer poco para cambiarla, sobre todo en el corto plazo. Incluso en las condiciones más favorables, los cambios culturales se verán en años, no en semanas ni siquiera en meses.

Compresión del los factores situacionales

Las evidencias sugieren que hay más probabilidades de que ocurra el cambio cultural cuando se presenten la mayor parte de las condiciones siguientes o todas ellas:

1. Ocurre una crisis drástica. Un impacto que debilite el status quo y haga que las personas empiecen a pensar en la importancia de la cultura existente. (Ej.: Pérdida de un cliente importante. innovación extraordinaria de un competidor, etc.).
2. Cambio de liderazgo. Un nuevo liderazgo de alto nivel, que pueda proporcionar una serie de valores alternativos, podría percibirse como más capaz de responder a la crisis que los líderes anteriores.
3. La organización es joven y pequeña. Cuanto más joven sea la organización, menos arraigada estará su cultura.
4. La cultura es débil. Las culturas más débiles son las más receptivas al cambio, pues los valores no están tan difundidos y acordados entre los miembros.

Como se puede dar el cambio cultural

Si las condiciones son adecuadas ¿Cómo emprenden los gerentes el cambio cultural? El reto consiste en descongelar la cultura existente, implantar las nuevas formas de hacer las cosas y reforzar los nuevos valores. Ninguna acción por sí sola producirá el impacto necesario para cambiar algo que está tan arraigado y es tan valorado. Por lo tanto se requiere una estrategia integral y coordinada para manejar el cambio cultural. Deben llevarse a cabo acciones específicas para cambiar la cultura ineficaz. Igualmente seguir estas sugerencias no es garantía de que los esfuerzos de cambio de un gerente logren el éxito. Los gerentes deben ser pacientes, ya que *el cambio, si es que ocurre, será lento y los gerentes deben estar constantemente alerta* para evitar cualquier regreso a las prácticas y tradiciones antiguas y conocidas.

Manejo de la tensión de los empleados

La tensión es la presión física y psicológica que siente un individuo cuando enfrenta o experimenta exigencias, limitaciones u oportunidades extraordinarias cuyo resultado es percibido tanto incierto como importante.

La tensión (o stress) no es necesariamente mala, tiene un valor positivo particularmente cuando ofrece un beneficio potencial. *La tensión funcional permite a un empleado lograr su nivel más alto de desempeño en situaciones decisivas.*

Sin embargo la tensión se relaciona más a menudo con limitaciones y necesidades. Una limitación impide hacer lo que se desea y las necesidades se refieren a la pérdida de algo deseado.

Se necesitan dos condiciones para que la tensión potencial se convierta en tensión real. Debe haber una incertidumbre en cuanto al resultado, y éste debe ser importante

Causas de tensión: Las causas de tensión se encuentran en asuntos relacionados con la organización o en factores personales que se desarrollan en la vida privada del empleado. Un cambio de cualquier tipo tiene el potencial de ocasionar tensión, este es un factor de tensión importante.

Síntomas de tensión: La tensión se revela a sí misma de diversas maneras. Por ejemplo la persona puede sentirse deprimida, con tendencia a los accidentes o discutir con frecuencia, puede tener dificultad para tomar decisiones rutinarias, distraerse con facilidad, etc.

Los síntomas de tensión se agrupan en tres categorías generales:

1. Físicas.
2. Psicológicas.
3. De comportamiento

Los físicos son los menos importantes para los gerentes. Los psicológicos y de comportamiento les interesan más dado que afectan directamente el trabajo de un empleado.

Reduciendo la tensión

Debido a que no es posible eliminar la tensión de la vida de una persona, los gerentes se preocupan por reducir la tensión que produce un comportamiento laboral disfuncional, controlando ciertos factores organizacionales para reducir la tensión organizacional, y en un grado más limitado ofreciendo ayuda para la tensión personal.

Lo que los gerentes pueden hacer en cuanto a los factores organizacionales comienza con la selección de empleados. Los gerentes necesitan tener la seguridad de que las habilidades de un empleado concuerdan con los requisitos laborales.

El mejoramiento de las comunicaciones organizacionales mantendrá en un nivel mínimo la tensión inducida por la ambigüedad.

Un programa de planeación de desempeño definirá las responsabilidades laborales, proporcionará objetivos de desempeño definidos y reducirá la ambigüedad.

Si se detecta que la causa de tensión es el aburrimiento o la sobrecarga de trabajo, los trabajos se deben rediseñar para aumentar el reto o reducir la carga laboral. Esta es otra manera de reducir la tensión.

La tensión en la vida personal de un individuo plantea dos problemas:

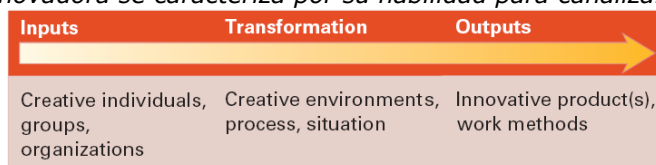
Es difícil que el gerente lo controle en forma directa y existen consideraciones éticas. ¿Tiene el gerente derecho a inmiscuirse en la vida personal del empleado? Hay algunos enfoques que el gerente puede tomar en cuenta para aliviar la tensión:

- La consejería. (A través de gerentes, consejeros internos o ayuda profesional externa gratuita o de bajo costo).
- Programa de administración del tiempo, que puede ayudarlos a ordenar sus prioridades.
- Programas de bienestar patrocinados a nivel organizacional.

¿Qué pueden hacer los gerentes para que sus organizaciones sean más innovadoras?

- **Creatividad:** La habilidad para combinar ideas de manera única o realizar asociaciones poco usuales entre ellas. Una organización que estimula la creatividad desarrolla formas únicas de trabajar o soluciones novedosas a problemas. Esta por sí misma no es suficiente, sus resultados deben ser transformados en productos, servicios, etc. Esto es la Innovación.
- **Innovación:** El proceso que consiste en tomar una idea creativa y convertirla en un producto, servicio o método de operación útil.

1. La organización innovadora se caracteriza por su habilidad para canalizar la creatividad en resultados útiles.



Estimulando y cultivando la innovación

Se han identificado 3 series de variables que estimulan la innovación.

Variables estructurales

Las estructuras orgánicas influyen de manera positiva facilitando la flexibilidad, la capacidad de adaptación y la fertilización cruzada. La abundancia de recursos permite costear la innovación, pagar el costo de su institución y absorber los fracasos. La comunicación frecuente entre unidades ayuda a derribar las barreras para la innovación. Los equipos interfuncionales, las fuerzas de tarea y otros diseños organizacionales facilitan la interacción entre las líneas departamentales. Minimizar las presiones de tiempo extremadas en actividades creativas. Proporcionar apoyo explícito a la creatividad por medio de fuentes laborales y no laborales mejora el desempeño creativo de un empleado.

Variables culturales

Una cultura innovadora es probable que presente las siguientes características:

- **Aceptación de la ambigüedad.** Poco énfasis en la objetividad y especificidad que limitan la creatividad.
- **Tolerancia a lo poco práctico** (respuestas poco prácticas), pues pueden conducir a soluciones innovadoras.
- **Controles externos reducidos.** Normas, reglamentaciones, políticas y controles a nivel mínimo.
- **Tolerancia a los riesgos.** Se alienta a no temer a los errores que se manejan como oportunidades de aprendizaje.
- **Tolerancia a los conflictos.** Fomento de diversidad de opiniones.
- **Enfoque en los fines más que en los medios.** Considerar rutas alternativas para alcanzar los objetivos, pues pueden así surgir varias respuestas a un mismo problema dado.
- **Enfoque de sistema abierto.** Gerentes vigilan de cerca el ambiente.
- **Retroalimentación positiva,** haciendo que los empleados sientan que sus ideas creativas recibirán atención.

Variables de recursos humanos

- Fomentar activamente la capacitación y el desarrollo de los miembros de tal manera que sus conocimientos permanezcan al día.
- Ofrecer a los empleados una alta seguridad laboral para reducir el temor de ser despedidos por cometer errores.
- Animar a los individuos a convertirse en campeones de ideas: individuos que apoyan las nuevas ideas de manera activa y entusiasta, proporcionan apoyo, superan la resistencia y garantizan la implementación de las innovaciones. Presentan características relacionadas con un liderazgo dinámico. Inspiran y estimulan a otros con su visión del potencial de innovación y a través de su fuerte convicción personal en su misión.

CAPITULO XVI: LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS

¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?

Es el resultado de la interacción entre una persona y una situación, el nivel de motivación varía tanto entre individuos como en un mismo individuo en diferentes momentos.

Motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los **objetivos organizacionales**, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna **necesidad individual**.

El elemento esfuerzo es una medida de la intensidad o impulso. Una persona motivada se esfuerza mucho, pero es poco probable que los niveles altos de esfuerzo conduzcan a un desempeño laboral favorable, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por lo tanto hay que considerar la calidad del esfuerzo así como la intensidad. El esfuerzo que se dirige hacia los objetivos organizacionales y es congruente con estos es la clase de esfuerzo que debemos buscar.

La motivación es un proceso de satisfacción de necesidades. Necesidad es un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. En la definición de motivación está inherente el requisito de que las necesidades del individuo deben ser compatibles con los objetivos de la organización.

PRIMERAS TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

Analizaremos las tres teorías que fundaron las bases de la motivación, las mismas son; teoría de las necesidades de Maslow, las teorías X e Y de Macgregor y la teoría de la motivación e higiene de Herzberg.

Jerarquía de las necesidades de Maslow

Teoría de Maslow afirma que existe una jerarquía de 5 necesidades humanas: *fisiológicas, de seguridad, sociales y de autorrealización*.

Necesidades fisiológicas: Necesidades que tiene una persona de alimento, bebida, vivienda, satisfacción sexual y otras necesidades físicas.

Necesidades de seguridad: Necesidad de una persona de sentir seguridad y protección al daño físico y emocional, así como la certeza de que se seguirán satisfaciendo las necesidades físicas.

Necesidades sociales: Necesidad que tiene una persona de afecto, pertenencia, aceptación y amistad.

Necesidades de estima: Necesidad que tiene una persona de factores de estima internos, como respeto a uno mismo, autonomía y logros, y factores de estima externos, como estatus, reconocimiento y atención.

Necesidades de autorrealización: Necesidad de una persona de crecimiento, logro del propio potencial y autosatisfacción, el impulso para convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser.

En cuanto a la motivación Maslow argumentó que cada nivel de la jerarquía de necesidades debe ser satisfecho antes de que se active el siguiente, y planteó que aunque ninguna necesidad es satisfecha por completo, una necesidad muy satisfecha ya no motivará a un individuo.

Si se desea motivar a alguien según Maslow hay que entender en que nivel de la jerarquía está esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades en ese nivel o por arriba del mismo.

Maslow separó las 5 **necesidades en; nivel inferior** (fisiológicas o de seguridad) y en **nivel superior** (sociales, de estima y de autorrealización). La diferencia radicaba en que las de nivel superior son satisfechas internamente, en tanto que las de nivel inferior son satisfechas sobretodo en forma externa.

Teoría X y teoría Y de McGregor

Douglas Mc Gregor propuso 2 series de supuestos sobre la naturaleza humana: La Teoría X y la Teoría Y.

Teoría X: Supuesto de que a los empleados les disgusta el trabajo, son perezosos, evitan la responsabilidad y deben ser presionados para que trabajen.

Teoría Y: Supuesto de que los empleados son creativos, disfrutan el trabajo, buscan responsabilidad y pueden dirigirse a sí mismos.

La *teoría X* suponía que las necesidades de nivel inferior dominaban a los individuos, mientras que la *teoría Y* suponía que las necesidades de nivel superior dominaban a los individuos.

Mc Gregor apoyó la creencia de que los supuestos de la Teoría Y eran más válidos por lo tanto propuso que la participación en la toma de decisiones, los trabajos responsables y desafiantes, y las buenas relaciones grupales podrían maximizar la motivación de los empleados.

Teoría de la motivación e higiene de Herzberg

Los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción en el trabajo y la motivación, en tanto que los factores extrínsecos se relacionan con la insatisfacción en el trabajo.

Herzberg propuso que sus hallazgos indicaron la existencia de un continuo dual: lo opuesto a la satisfacción es la no satisfacción, y lo opuesto a la insatisfacción es la no insatisfacción.

Según el, los factores que generaban satisfacción en el trabajo eran independientes y distintos de los que generaban insatisfacción. Los gerentes que trataban de eliminar los factores que generaban insatisfacción en el trabajo podían crear armonía en el sitio de trabajo pero no necesariamente motivación.

Factores de higiene: Factores extrínsecos que generan insatisfacción el trabajo. Cuando estos son adecuados las personas no estarán insatisfechas pero tampoco estarán satisfechas (o motivadas). Eliminan la insatisfacción laboral pero no motivan.

Motivadores: Factores intrínsecos que aumentan la satisfacción en el trabajo y la motivación.

TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

• **Teoría de las tres necesidades**

Propuesta por David McClelland y otros, afirma que tres necesidades adquiridas (no innatas), el logro, el poder y la pertenencia, son motivos importantes en el trabajo

NECESIDAD DE LOGRO (NLOG): El estímulo para sobresalir, obtener logros con relación a una serie de normas y luchar para tener éxito. Las personas con esta necesidad:

Lucha por obtener logros personales más que por los símbolos y recompensas del éxito. Tienen el deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente que como se ha hecho antes. Prefieren trabajos que ofrecen responsabilidad personal para encontrar soluciones a problemas en los que puedan recibir una retroalimentación rápida e inequívoca sobre su desempeño.

Las personas con gran necesidad de logros:

Se sienten motivados y prefieren el reto de trabajar con un problema y aceptar la responsabilidad personal del éxito o el fracaso y evitan las tareas que perciben como muy fáciles o muy difíciles. No necesariamente hace que una persona sea un buen gerente (sobretudo en grandes organizaciones), porque quizá se centran en sus propios logros, en tanto que los buenos gerentes dan énfasis en ayudar a otros a lograr sus objetivos.

NECESIDAD DE PODER (NPOD): La necesidad de hacer que otros se comporten como no se comportarían de otro modo.

NECESIDAD DE PERTENENCIA (NPER): El deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Estas 2 últimas no se han estudiado tanto como la necesidad de logro, pero igualmente se sabe que se relacionan de cerca con el éxito gerencial. Los mejores gerentes tienen gran necesidad de poder y poca necesidad de pertenencia.

Las 3 se miden comúnmente con una prueba proyectiva (TAT) en la que los evaluados reaccionan a una serie de fotografías. Después intérpretes capacitados determinan los niveles de cada una de un individuo a partir de las historias escritas.

• **Teoría de la fijación de metas**

Existe un apoyo importante para la proposición de que las metas específicas aumentan el desempeño y que los objetivos difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que los objetivos fáciles.

La intención de trabajar hacia el logro de una meta es una fuente importante de motivación laboral. Las metas específicas y desafiantes son fuerzas motivadoras superiores. Las metas difíciles y específicas producen

un nivel de rendimiento más alto que la meta general de "haz tu mejor esfuerzo". La especificidad del objetivo actúa como un estímulo interno.

Por que no es una contradicción que esta Teoría afirme que la motivación se maximiza por medio de metas difíciles, en tanto que la motivación hacia el logro es estimulada por metas moderadamente desafiantes. La Teoría de la fijación de metas se aplica a personas en general, en tanto que las conclusiones sobre la motivación hacia el logro se basan en personas que tienen un nivel alto de necesidad de logros, y como éstas no representan una gran cifra, las metas difíciles son todavía recomendables para la mayoría de los empleados.

Sus conclusiones, a los que aceptan y están comprometidos con las metas. Las metas difíciles darán como resultado un desempeño más alto solo si se aceptan. La participación de los empleados en la fijación de metas es preferible cuando uno espera resistencia a aceptar retos difíciles.

Las personas se desempeñan mejor cuando obtienen retroalimentación sobre su progreso hacia sus metas. Tres factores influyen también (además de la retroalimentación): el compromiso con las metas, la autoeficacia adecuada y la cultura nacional.

El *compromiso* ocurre con mayor probabilidad, cuando las metas se hacen públicas, cuando el individuo tiene un centro de control interno y cuando el individuo fija las metas en vez de que estas le sean asignadas.

Autoeficacia refiere a la creencia de un individuo de que es capaz de realizar una tarea. En situaciones difíciles aquellos con autoeficacia baja tienen más probabilidades de reducir su esfuerzo o renunciar por completo (también ante la retroalimentación negativa), mientras aquellos con alta, se esforzarán más para superar el reto (también ante la retroalimentación negativa).

Se relaciona con la *cultura*. Está bien adaptada a países como Estados Unidos o Canadá porque sus ideas principales se identifican bien con las culturas norteamericanas. Esta Teoría supone que los subordinados son muy independientes. Que los gerentes y empleados buscarán metas desafiantes y que tanto gerentes como empleados consideran que el desempeño es importante.

• **Teoría del reforzamiento**

Afirma que el comportamiento depende de sus consecuencias, tiene una causa externa, y es controlado por los reforzadores.

Reforzadores: Cualquier consecuencia que sigue inmediatamente a una respuesta y que aumenta la probabilidad de que el comportamiento se repita.

Ignora factores como los objetivos, las expectativas y las necesidades, centrándose únicamente en lo que le sucede a una persona cuando lleva a cabo alguna acción. Es más probable que las personas participen en los comportamientos deseados si reciben una recompensa por hacerlo. Estas recompensas son más eficaces si se proporcionan inmediatamente después de un comportamiento deseado.

El comportamiento que no es recompensado o castigado tiene menos probabilidades de que se repita. Como el énfasis es en el reforzamiento positivo, no en el castigo, los gerentes deben ignorar, no castigar, el comportamiento desfavorable. Aunque el castigo elimina el comportamiento indeseable más rápido que la ausencia de reforzamiento, su efecto es solo temporal y puede producir después efectos secundarios desagradables, como comportamientos disfuncionales, conflictos en el trabajo, ausentismo y rotación.

• **Diseño de puestos motivadores**

Diseño de empleos: Forma en que se combinan las tareas para formar empleos completos. Los gerentes deben diseñar empleos de manera deliberada y cuidadosa para reflejar las demandas de ambiente cambiante, la tecnología de la organización y las destrezas, habilidades y preferencias de sus empleados.

Ampliación del empleo: La expansión horizontal de un empleo aumentando su alcance.

Alcance del empleo: Número de las diferentes tareas que se requieren en un empleo y la frecuencia con que estas tareas se repiten.

Uno de los esfuerzos iniciales para superar los inconvenientes de la especialización de los empleos fue la expansión horizontal de un empleo mediante aumento del alcance del empleo.

La mayoría de los esfuerzos de ampliación del empleo proporcionaron pocos retos y escaso significado a las actividades de los trabajadores, aunque si abordaron la falta de variedad en los empleos muy especializados.

• **Enriquecimiento del empleo**

Expansión vertical de un empleo agregando responsabilidades de planificación y evaluación. Este aumenta la profundidad del empleo.

Profundidad del empleo: Grado de control que los empleados tienen sobre su trabajo. A los empleados se les confiere poder para que realicen tareas que comúnmente realizan sus gerentes.

Estas tareas deben generar retroalimentación, para que los individuos puedan evaluar y corregir su propio desempeño.

• **Modelo de las características del empleo**

De acuerdo con esta teoría, los trabajos pueden ser descritos en cuanto a cinco dimensiones clave que se definen como:

1. Variedad de destrezas: Grado en el que un trabajo requiere una variedad de actividades, de manera que un empleado puede usar diversas destrezas y talentos.

2. Identidad de las tareas: Grado en el que un empleo requiere la terminación de una pieza de trabajo completa e identificable.

3. Importancia de las tareas: Grado en el que un trabajo produce un impacto importante en la vida o el trabajo de una persona.

Si en un empleo existen estas 3 características, podemos predecir que la persona considerará su trabajo como importante y valioso.

4. Autonomía: Grado en el que un empleo proporciona libertad, independencia y discreción considerables a un individuo para que programe su trabajo y determine los procedimientos que usará para llevarlo a cabo.

Los empleos que tienen autonomía dan a su titular un sentimiento de responsabilidad personal por los resultados.

5. Retroalimentación: Grado en el que la ejecución de las actividades requeridas por un empleo da como resultado que un individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.

Si un empleo proporciona retroalimentación, el empleado sabrá con cuanta eficacia se está desempeñando.

El MCE proporciona una guía específica a los gerentes para el diseño de empleos. Especifican los tipos de cambios en los empleos que tienen más posibilidades de producir la mejoría de cada una de las 5 dimensiones laborales clave.

1. Combinar tareas (ampliación de empleo) para aumentar las destrezas y la identidad de las tareas.
2. Crear unidades de trabajo naturales para aumentar la "propiedad" del trabajo y hacerlo más significativo e importante.
3. Establecer relaciones externas e internas con los clientes para aumentar las destrezas, autonomía y retroalimentación.
4. Expandir los empleos verticalmente (enriquecimiento del empleo) para dar más responsabilidad y control al empleado, aumentando su autonomía.
5. Abrir canales de retroalimentación para permitir a los empleados saber qué tan bien se desempeñan en sus trabajos y si están mejorando.

• **Teoría de la equidad**

La teoría de que un empleado compara su relación de entradas y salidas de su empleo con la de otros empleados importantes y después corrige cualquier diferencia.

Si un empleado percibe que su relación es igual a la de otros empleados importantes, existe un estado de equidad, la justicia prevalece. Si la relación es desigual, existe inequidad y se ve a sí mismo como compensado en forma insuficiente o excesiva.

Los empleados cuando perciben inequidad pueden:

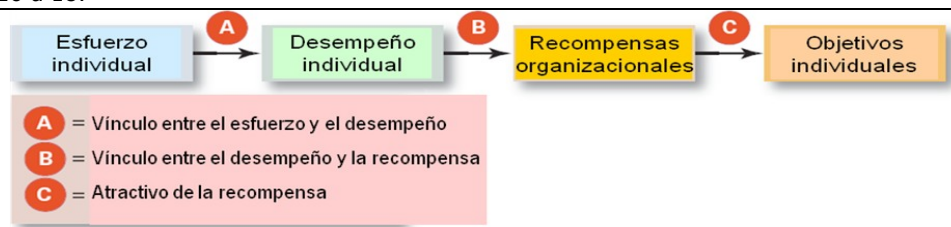
- Distorsionar las entradas o salidas de otros
- Comportarse de alguna manera que indujera a otras a cambiar sus entradas o salidas
- Comportarse de alguna manera que cambiara sus propias entradas o salidas
- Elegir una persona diferente como punto de comparación
- Renunciar a su empleo.

La motivación de los empleados recibe una influencia importante de las recompensas relativas así como de las absolutas. Históricamente se centraba en la justicia distributiva, que es la justicia percibida sobre la cantidad y la asignación de las recompensas entre individuos.

• **Teoría de las expectativas**

Teoría de que un individuo tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho se presentará un resultado dado y en el atractivo de ese resultado para el individuo. Es la explicación más completa y ampliamente aceptada de la motivación de los empleados hasta la fecha y fue desarrollada por Víctor Vroom.

La clave de la teoría es comprender el objetivo de un individuo y el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas y entre las recompensas y la satisfacción de objetivos individuales. ¿Las recompensas que ofrece una organización concuerdan con lo que desea el individuo? Las propias percepciones de un individuo sobre el desempeño, las recompensas y los resultados de los objetivos, no los resultados, determinarán su motivación.



Clave de la teoría

- Comprender el objetivo de un individuo
- Comprender el vínculo entre:
 - i. Esfuerzo y desempeño.
 - ii. Desempeño y recompensas.
 - iii. Recompensas y satisfacción de objetivos individuales. (destacan los pagos o recompensas).

Integración de las teorías contemporáneas de la motivación

La teoría de las expectativas predice que un empleado ejercerá un nivel importante de esfuerzo si percibe que existe una fuerte relación entre el esfuerzo y el desempeño, el desempeño y las recompensas, y las recompensas y la satisfacción de metas personales. Cada una de las relaciones recibe, a su vez, la influencia de otros factores. Usted puede ver en el modelo que el nivel de desempeño individual lo determina no solo el nivel de esfuerzo individual, sino también la habilidad que tiene el individuo para desempeñarse y si la organización cuenta con un sistema justo y objetivo de evaluación de desempeño. La relación entre el desempeño y la recompensa será fuerte si el individuo percibe que el desempeño es lo que se recompensa. El vínculo final en la teoría de las expectativas es la relación entre las recompensas y las metas. La teoría de la necesidad entra en juego en ese momento. La motivación sería alta según el grado en que las recompensas que un individuo recibiera por su desempeño satisficieran las necesidades dominantes congruentes con sus metas individuales.

TEMAS ACTUALES DE LA MOTIVACIÓN

Dificultades multiculturales

Los programas motivacionales son más aplicables en las culturas en las que es fuerte el énfasis en el individualismo y la calidad de vida, como la cultura estadounidense.

Tanto la teoría de la fijación de metas como la teoría de las expectativas destacan el logro de metas, así como el pensamiento racional e individual.

La teoría de las necesidades de Maslow concuerda con la cultura estadounidense. En países como Japón, Grecia o México, las necesidades de seguridad estarían en el nivel más alto de la jerarquía de las necesidades, y otros como Dinamarca o Suecia tendrían a las necesidades sociales.

El trabajo en grupo motivará más a los empleados cuando en la cultura del país sea importante el criterio de la calidad de vida.

El logro como motivador interno presupone dos características culturales:

Deseo de aceptar un grado de riesgo moderado

Interés en el desempeño.

Esta combinación se encuentra en países angloamericanos, y ausente en países como Chile o Portugal.

La equidad puede no significar sistema de recompensas por desempeño, para ciertas culturas, sino por necesidades. Requiere una modificación en países como Rusia.

MOTIVACIÓN DE UNA FUERZA LABORAL DIVERSA:

Los hombres dan más importancia a tener autonomía en sus trabajos que las mujeres.

La oportunidad de aprender, los horarios de trabajo flexibles y las buenas relaciones interpersonales son más importantes para las mujeres.

Se requiere una gama diversa de recompensas para motivar a empleados con necesidades tan distintas.

Programas de trabajo flexibles que motivan a los empleados:

Semana laboral comprimida.

Se trabajan más horas al día, menos días a la semana. (Común 4 días de 10 horas).

Horario de trabajo flexible. (Flexitime).

Los empleados trabajan determinado número de horas a la semana, pero con la libertad, dentro de ciertos límites, de variar las horas de trabajo.

Hay horas clave en las que los empleados deben de estar en el trabajo, pero hay flexibilidad en horas de llegada, salida y para ir a comer.

Participación del empleo.

Dos o más personas comparten un empleo de tiempo completo.

Trabajo a distancia.

Los empleados trabajan en el hogar y están vinculados al lugar de trabajo vía computadora y módem.

Depende a un empleado u a otro le servirá o no, dado que hay algunos empleados que si prefieren no tener que movilizarse, y estar en su casa vestidos como quieran, mientras que a otros les entusiasma la idea de tener que ir a un lugar de trabajo satisfaciendo así las necesidades sociales.

Motivación de trabajadores individuales

Existe gran cantidad de trabajadores de medio tiempo, por contrato y otras formas de trabajo temporales. Los mismos no tienen la seguridad ni la estabilidad de los trabajadores permanentes y no tienen el mismo compromiso e identificación con la organización. Los motiva:

- ✓ Oportunidad de convertirse en empleados permanentes
- ✓ Oportunidad de capacitación
- ✓ Plan de remuneración variable o basado en destrezas para equiparlos con los empleados permanentes

Administración de libro abierto

Enfoque motivador en el que los estados financieros de una organización (los libros) se comparte con todos los empleados. Se les debe enseñar a leer y entender los estados financieros de la organización. Una vez que tienen este conocimiento, los gerentes deben compartir las cifras con ellos en forma regular, con el objetivo de lograr que los empleados piensen como un propietario al observar el impacto que sus decisiones y acciones tienen en los resultados financieros.

Programas de reconocimientos para los empleados

Atención personal y expresión de interés, aprobación y apreciación hacia un trabajo bien hecho. Congruente con la teoría del reforzamiento, es probable que se fomente la repetición de un comportamiento si se recibe un reconocimiento inmediatamente después de que se presenta. El reconocimiento puede tener muchas formas:

- Felicitarlo personalmente en privado por el buen trabajo realizado.
- Enviar nota escrita a mano o correo electrónico por algo positivo que haya hecho el empleado.
- Reconocer logros públicamente.
- Celebrar éxitos de los equipos de trabajo, etc.

Programas de pago por desempeño

Planes de compensación variable que pagan a los empleados en base a alguna medida de desempeño: Pago por producción, incentivos salariales, reparto de utilidades y bonos de suma fija.

Lo que distingue a estas formas de pago de planes de compensación más tradicionales es que en vez de pagar a una persona por el tiempo de trabajo, el pago se ajusta para que refleje alguna medida de desempeño.

El pago por desempeño tal vez sea más compatible con la teoría de las expectativas. De manera específica los individuos deben percibir una fuerte relación entre su desempeño y las recompensas que reciben para que la motivación aumente al máximo. Así existe un incentivo para que los esfuerzos y la motivación se mantengan fuertes.

Programas de opción de compras de acciones

Instrumentos financieros que otorgan a los empleados el derecho de comprar acciones a un precio establecido.

Convierte a los empleados en "propietarios" con el fin de proporcionarles incentivos fuertes para trabajar con empeño y lograr que la empresa sea exitosa. Fuerte relación desempeño-recompensa, pero grandes riesgos.

CAPITULO XVII: LIDERAZGO

Los gerentes son asignados en sus puestos. Su habilidad para influir en los empleados depende de la autoridad formal inherente en ese puesto. En contraste los líderes son designados o surgen en un grupo de trabajo y tienen la capacidad de influir en los demás por razones que va más allá de la autoridad formal.

Todos los gerentes deben ser líderes en *forma ideal*. Sin embargo no todos los líderes tienen las capacidades y las destrezas de los gerentes eficaces y, por lo tanto, no todos los líderes deben de ser gerentes. El hecho de que un individuo pueda influir en muchos no significa que también tenga la capacidad de planear, organizar y controlar. Un **líder** es alguien que puede influir en otros y que posee autoridad gerencial. El **liderazgo**, es el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de los objetivos.

El liderazgo, igual que la motivación, es un tema del comportamiento organizacional que se ha investigado ampliamente y la mayoría conduce a responder esta pregunta *¿que es un líder eficaz?...*

PRIMERAS TEORÍAS DEL LIDERAZGO

Teoría de Rasgos

Investigación que se realizó en la década de 1920 y 1930 se centró en los rasgos del líder, características que se podrían usar para diferenciar a los líderes de los que no lo son. Entre las características estaban la *estatura física, la apariencia, la clase social, la estabilidad emocional, la facilidad de palabra y la sociabilidad*. A pesar de los mejores esfuerzos de los investigadores, fue imposible identificar una serie de rasgos que distinguieran siempre a los líderes (la persona) de los que no lo son. No obstante, los intentos posteriores para identificar los rasgos relacionados en forma constante con el liderazgo (el proceso, no la persona) tuvieron más éxito. Los siete rasgos relacionados con el *liderazgo son el dinamismo, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la confianza en sí mismo, la inteligencia, los conocimientos pertinentes para el trabajo y la extraversión*.

Los investigadores han acordado que los rasgos por si mismos no eran suficientes para explicar el liderazgo eficaz, ya que las explicaciones que se basaron únicamente en ellos ignoraron las interacciones de los líderes y de los integrantes de su grupo, así como los factores situacionales.

Teorías del comportamiento

Teorías de liderazgo que identificaban comportamientos que diferenciaban a los líderes eficaces de los ineficaces.

Estudio de la Universidad de Iowa: (conducidos por Kurt Lewin y sus colaboradores), exploraron tres estilos de liderazgo. El **estilo autocrático** describía a un líder que tendía a centralizar la autoridad, dictar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los empleados. El **estilo democrático** describía a un líder que tendía a involucrar a los empleados en la toma de decisiones, delegar autoridad, fomentar la participación en la decisión de los métodos y objetivos de trabajo, y usar la retroalimentación como una oportunidad para capacitar a los empleados. Por último el líder al **estilo laissez-faire** (dejar pasar dejar hacer) generalmente daba al grupo la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo de cualquier manera que considerara adecuada. El estilo democrático produjo en ocasiones niveles más altos de desempeño que el estilo autocrático pero, otras veces, produjo niveles de desempeño más bajos o similares. Los niveles de satisfacción de los integrantes del grupo fueron generalmente mayores con un líder democrático que con uno autocrático. Ahora ¿Debían centrarse en lograr un desempeño más alto o una mayor satisfacción de los miembros? Este reconocimiento de la naturaleza dual del comportamiento de un líder, es decir, centrarse en la tarea y en el personal, fue también una característica clave de los demás estudios del comportamiento.

Estudios del Estado de Ohio: Identificaron dos aspectos importantes del comportamiento del líder. El primero se denominó **estructura de iniciación**, que se refería al grado en el que un líder definía y estructuraba su rol y los roles de los miembros del grupo en la búsqueda del logro de objetivos. El segundo se llamó **consideración**, que se definió como el grado en que un líder tenía relaciones laborales que se caracterizaban por la confianza mutua y el respeto hacia las ideas y los sentimientos de los miembros del grupo. La investigación descubrió que un líder con un nivel alto, tanto en la estructura de iniciación como en la consideración (un **líder alto-alto**) logró con mayor frecuencia un nivel alto de desempeño y satisfacción en las tareas del grupo que uno que obtuvo una calificación baja en cualquiera de los dos aspectos, o en ambos. No obstante, el estilo alto-alto no

siempre produce resultados positivos, ya que suficientes excepciones indicaron que quizás era necesario integrar los factores situacionales en la teoría del liderazgo.

Estudios de la Universidad de Michigan: El grupo de Michigan también identificó dos aspectos del comportamiento del liderazgo, que denominaron **orientado hacia el empleado** y **orientado hacia la producción**. Los líderes *orientados hacia los empleados* destacaban las relaciones interpersonales, tenían un interés personal en las necesidades de sus seguidores y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros del grupo. En contraste, los líderes *orientados hacia la producción* tendían a destacar los aspectos técnicos o de las tareas del trabajo, se preocupaban principalmente por lograr las tareas de su grupo y consideraban a los miembros del grupo como medios para lograr ese fin. Las conclusiones de los investigadores de Michigan favorecieron fuertemente a los líderes que se orientaban hacia los empleados, ya que estaban relacionados con una alta productividad del grupo y una gran satisfacción en el trabajo.

Parrilla Gerencial: Desarrollo de una parrilla bidimensional para evaluar los estilos de liderazgo. Esta parrilla uso los aspectos de comportamiento "interés por el personal" e "interés por la producción". Clasificó en una escala del 1 al 9. Dio énfasis solo en cinco categorías de la parrilla: gerencia empobrecido (1.1), gerencia de tareas (9.1), gerencia a mitad del camino (5.5), gerencia de club campestre (1.9 y gerencia de quipos (9.9). DE los cinco estilos los investigadores concluyeron que los gerentes tuvieron un mejor desempeño cuando usaron un estilo 9.9.

TEORÍAS CONTINGENTES DEL LIDERAZGO

Modelo de Fiedler

El **modelo de contingencia de Fiedler** se basó en la premisa de que cierto estilo de liderazgo podría ser más eficaz en diferentes situaciones. La clave consistió en definir aquellos estilos de liderazgo y los diferentes tipos de situaciones, y luego identificar las situaciones apropiadas de estilo y situación.

Fiedler propuso que un factor clave para el éxito del liderazgo era el estilo de liderazgo básico de un individuo, ya sea orientado hacia las tareas o hacia las relaciones. Para medir el estilo de un líder, Fiedler desarrolló el **cuestionario del colega menos preferido**. Este cuestionario contenía 18 pares de adjetivos contrastantes (por ejemplo agradable, desagradable). A los encuestados se les pedía que pensaran en todos los colegas que alguna vez hubieran tenido y describieran a la persona con la que *menos disfrutaban* trabajar, calificándola en una escala del 1 al 8 (el 1 siempre correspondía al adjetivo negativo del par y el 8 al positivo) en cada una de las 18 series de adjetivos. Fiedler creía que uno podía determinar el estilo de liderazgo básico de una persona con base a las respuestas en el cuestionario.

Si el líder describía la colega menos preferido en términos relativamente positivos (puntaje alto, 64 o mayor), entonces el encuestado se interesaba principalmente en las buenas relaciones personales con los colegas, es decir estilo descrito como *orientado hacia las relaciones*. En contraste, si usted veía la colega menos preferido en términos relativamente desfavorables (puntaje de 57 o menor), usted estaba interesado principalmente en la productividad y completar en el trabajo, así su estilo sería considerado

Como orientado hacia las tareas. Fiedler reconocía que existía un grupo pequeño de personas que caían entre esos dos extremos y que no tenían un estilo de personalidad para el liderazgo preconcebido. Otro punto es que Fiedler suponía que el estilo de liderazgo de una persona era siempre el mismo (fijo), sin importar la situación.

Después de evaluar el estilo de liderazgo de un individuo por medio del cuestionario, era necesario determinar la situación con el propósito de que concordara con el líder. La investigación de Fiedler descubrió tres aspectos contingentes que definían los factores situacionales clave para determinar la eficacia del líder. Estos factores son:

- **Relaciones entre el líder y los miembros:** Grado de confianza y respeto que los empleados tenían por su líder, se calificaba como bueno o malo.
- **Estructura de tareas:** Grado en que las asignaciones de trabajo se formalizaban y se establecían en procedimientos; se calificaba como alta o baja.
- **Poder de posición:** Grado de influencia que un líder tenía sobre las actividades basadas en el poder, como las contrataciones, los despidos, la disciplina, las promociones y los aumentos de salario; se calificaba como fuerte o débil.

Cada situación de liderazgo se evaluaba en cuanto a estas tres variables de contingencia que, en combinación generaban ocho situaciones posibles en las que se podía encontrar un líder. Una vez que Fiedler describió las variables del líder y las variables situacionales, estuvo listo para definir las contingencias específicas para la eficacia del liderazgo. Para esto estudió 1200 grupos en los que comparo los estilos de liderazgo orientados hacia las relaciones con los orientados hacia las tareas en cada una de las ocho categorías situacionales. *Concluyó que los líderes orientados hacia las tareas tenían mejor desempeño en las situaciones muy favorables y en las muy desfavorables. Por otro lado, los líderes orientados hacia las relaciones tuvieron mejor desempeño en situaciones moderadamente favorables.*

Como Fiedler consideró el estilo de liderazgo de un individuo como fijo, había sólo dos formas de mejorar la eficacia de un líder. En primer lugar, uno podía contratar a un nuevo líder cuyo estilo concordara mejor con la situación. La segunda alternativa era cambiar la situación para que concordara con el líder.

Alguna de las críticas fueron que los líderes eficaces tienen la capacidad de cambiar sus estilos, y de hecho lo hacen, para satisfacer las necesidades de una situación en particular.

Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Este modelo denominado **teoría del liderazgo situacional**, es una teoría de contingencia que se centra en la disposición de los seguidores. Hersey y Blanchard argumentan que el liderazgo exitoso se logra seleccionando el estilo de liderazgo adecuado, el cual depende del grado de disposición de los seguidores. El énfasis sobre los seguidores en la eficacia del liderazgo refleja la realidad de que *son* los seguidores quienes aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que haga el líder, su eficacia depende de las acciones de sus seguidores. Además, la **disposición**, según la definición de Hersey y Blanchard, se refiere al grado en el que las personas tienen la habilidad y el deseo de realizar una tarea específica. Esta teoría usa los mismos dos aspectos del liderazgo que Fiedler identificó: los comportamientos relacionados con las tareas y con las relaciones. Pero éstos dieron un paso más al considerar cada aspecto como alto o bajo y combinarlos después en cuatro estilos de liderazgo específicos, descritos de la manera siguiente:

Información: (alto en tareas y bajo en relaciones): El líder define los roles y dice a las personas qué, cómo cuando y dónde harán diversas tareas.

Venta: (alto en tareas y relaciones): El líder tiene un comportamiento tanto de dirección como de apoyo.

Participación: (bajo en tareas y alto en relaciones): El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones; el rol principal del líder es facilitar y comunicar.

Delegación: (bajo en tareas y relaciones): El líder proporciona poca dirección o apoyo.
El componente final del modelo consiste en las cuatro etapas de la disposición del seguidor:

D1: Las personas no tienen la capacidad ni están dispuestas a asumir la responsabilidad de hacer algo. No son competentes ni confiables.

D2: Las personas no tienen la capacidad, pero están dispuestas a llevar a cabo las tareas que requiere el trabajo. Se sienten motivadas, pero carecen en ese momento de las destrezas adecuadas.

D3: Las personas tienen la capacidad, pero no están dispuestas a hacer lo que el líder desea.

D4: Las personas tienen la capacidad y están dispuestas a hacer lo que se les pide.

Modelo de la participación del líder

Otro modelo de contingencia antiguo, desarrollado por Víctor Vroom y Phillip Yetton, fue el **modelo de la participación del líder**, que relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo con la toma de decisiones. El modelo argumentaba (1970) que el comportamiento del líder debe adaptarse para reflejar la estructura de las tareas, ya sea rutinaria, no rutinaria o intermedia. Es lo que denominamos un modelo *normativo*, porque proporciona una serie de reglas en secuencia (normas) que el líder seguía para determinar la forma y la cantidad de participación en la toma de decisiones, de acuerdo con las diversas situaciones

Modelo de la Trayectoria a la meta

En la actualidad, uno de los enfoques más respetados para entender el liderazgo es la **teoría de la trayectoria de la meta**, la cual afirma que es trabajo del líder ayudar a sus seguidores a lograr sus metas y proporcionar la dirección o el apoyo necesarios para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo u organización. Desarrollada por Robert House, la teoría de la trayectoria de la meta es un modelo de contingencia del liderazgo que toma elementos clave de la teoría de las expectativas de la motivación. El término *de la trayectoria de la meta* deriva de la creencia de que los líderes eficaces despejan la trayectoria para ayudar a sus seguidores a ir de donde están al logro de sus metas laborales y facilitar el viaje a lo largo del camino, reduciendo los obstáculos y errores.

House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

Líder directivo: Permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y proporciona dirección específica sobre la manera de realizar las tareas.

Líder de apoyo: Es amistoso y muestra interés por las necesidades de los seguidores.

Líder participativo: Consulta a los miembros del grupo y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión.

Líder orientado hacia los logros: Establece metas desafiantes y espera que sus seguidores logren su máximo nivel de desempeño.

En contraste con el punto de vista de Fiedler de que un líder no puede cambiar su comportamiento, House asumía que los líderes son flexibles.

- El liderazgo directivo conduce a mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o causan tensión o que cuando están muy estructuradas y dispuestas.
- El liderazgo de apoyo da como resultado un alto desempeño y una gran satisfacción de los empleados cuando los subordinados desempeñan tareas estructuradas.
- El liderazgo directivo es probable que sea percibido como redundante entre subordinados con una gran habilidad de percepción o que tienen mucha experiencia.
- Cuanto más clara y burocrática sea la relación de autoridad formal, con mayor frecuencia los líderes mostrarán un comportamiento de apoyo y darán menos énfasis al comportamiento directivo.
- El liderazgo directivo generará mayor satisfacción de los empleados cuando haya un conflicto importante en un grupo de trabajo.
- Los subordinados que tienen un centro de control interno se sentirán más satisfechos con un estilo participativo.
- Los subordinados que tienen un centro de control externo se sentirán más satisfechos con un estilo directivo.
- El liderazgo orientado hacia los logros aumentará las expectativas de los subordinados de que el esfuerzo conducirá a un desempeño alto si las tareas se estructuran en forma ambigua.

MÉTODOS VANGUARDISTAS DEL LIDERAZGO

Liderazgo transformacional transaccional

La mayoría de las teorías sobre liderazgos presentadas han descrito a los líderes transaccionales, líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de los objetivos establecidos aclarando las necesidades de roles y tareas.

Pero existe otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización y que es capaz de producir un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores. **Éstos son los líderes transformacionales, líderes que proporcionan atención individualizada, estimulación intelectual y que poseen carisma**; ellos ponen atención a los intereses y necesidades de desarrollo de sus seguidores individuales; cambian la conciencia de sus seguidores en cuanto a los problemas, ayudándolos a ver los viejos problemas de manera diferente, y que son capaces de estimular, despertar e inspirar a sus seguidores para que realicen un esfuerzo adicional con el fin de lograr las metas del grupo.

Estos liderazgos no deben ser vistos como enfoques opuestos para lograr que el trabajo se lleve a cabo. El liderazgo transformacional se construye sobre el liderazgo transaccional. El liderazgo transformacional produce *niveles de esfuerzo y desempeño por parte de los empleados que van más allá de lo que ocurriría con un enfoque transaccional por sí solo*.

La evidencia que apoya la superioridad del liderazgo transformacional sobre el transaccional es abrumadoramente impresionante. Además la evidencia indica que el liderazgo transformacional se correlaciona fuertemente con tasas de rotación más bajas, mayor productividad y mayor satisfacción de los empleados.

Liderazgo carismático visionario

Es decir, un líder entusiasta y con confianza en sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se comporten de determinada manera. El análisis más completo identificó cinco de estas características que distinguen a los líderes carismáticos de los no carismáticos:

- tienen una visión
- son capaces de articular esa visión
- están dispuestos a enfrentar riesgos para lograr esa visión
- son sensibles tanto a las limitaciones ambientales como a las necesidades de sus seguidores y muestran comportamientos fuera de lo común.

La mayoría cree que los individuos pueden ser capacitados para mostrar comportamientos carismáticos. Una última consideración sobre el liderazgo carismático es que no siempre es necesario que los empleados logren niveles altos de desempeño. Este tipo de liderazgo puede ser más adecuado cuando las tareas del seguidor tienen un propósito ideológico o cuando en el ambiente existe un grado de alta tensión e incertidumbre. Esto puede explicar, porque cuando surgen líderes carismáticos, es más probable que sea en la política, la religión o en tiempos de guerra; o cuando una empresa de negocios inicia o enfrenta una crisis de supervivencia.

Aunque el término *visión* se relaciona a menudo con el liderazgo carismático, el liderazgo visionario va más allá del carisma, ya que es la habilidad para crear y expresar una visión realista, creíble y atractiva del futuro que supere la situación actual.

¿Qué destrezas muestran los líderes visionarios? Una vez que identifican la visión, estos líderes parecen tener tres cualidades que se relacionan con la eficacia de sus roles visionarios.

- ✓ *habilidad para explicar la visión a los demás* haciendo que la visión sea clara en cuanto a los objetivos y las acciones requeridos por medio de comunicaciones claras orales y escritas
- ✓ *destreza es la habilidad para expresar la visión no sólo verbalmente, sino a través del comportamiento*, lo que requiere comportarse en formas que transmitan y refuercen continuamente la visión
- ✓ *habilidad para extender o aplicar la visión a diferentes contextos de liderazgo*.

Liderazgo de equipo

Como el liderazgo se presenta cada vez más en un contexto de equipo y más organizaciones están usando equipos de trabajo, el rol del líder al dirigir a miembros de equipos aumenta en importancia. El rol de líder de un equipo es diferente al rol del liderazgo tradicional. Muchos líderes no están capacitados para manejar el cambio a equipos de empleados.

Deben aprender destrezas como tener paciencia para compartir información, ser capaces de confiar en los demás, renunciar a la autoridad y entender cuándo es necesario intervenir.

Los líderes de equipos eficaces han dominado el difícil acto de equilibrio de saber cuándo dejar a sus equipos solos y cuándo participar. Los nuevos líderes de equipos pueden tratar de retener demasiado control cuando los miembros del equipo necesitan más autonomía o pueden abandonar a sus equipos cuando éstos necesitan apoyo y ayuda.

Responsabilidades del líder de equipo:

- Capacitar
- Facilitar
- manejar los problemas de disciplina
- revisar el desempeño individual y de equipos
- entrenar y comunicar

Sin embargo, una manera más significativa de describir el trabajo de un líder de equipos consiste en destacar dos prioridades: 1) manejar los límites externos de equipos, 2) facilitar el proceso de equipo. Estas prioridades implican cuatro roles de liderazgos específicos. En primer lugar, los líderes de equipo son *enlaces con grupos externos*. Estos grupos pueden incluir la gerencia de alto nivel, otros equipos de trabajo organizacionales, clientes o proveedores. El líder representa al equipo para otros grupos, garantiza los recursos necesarios, aclara las expectativas que los demás tienen del equipo, recaba información de exterior y comparte esa información con los integrantes del equipo.

Continuación, los líderes de equipos están *encargados de la solución de problema*. Cuando el equipo tiene problemas y solicita ayuda, los líderes de equipos realizan una junta y ayudan a resolverlos. A resolución de problemas rara vez involucra aspectos técnicos u operativos porque los miembros del equipo comúnmente saben más sobre las tareas que se realizan que el líder del equipo. Sobre todo el líder contribuye al hacer preguntas perspicaces, ayudar al equipo a expresar los problemas y obtener los recursos necesarios para solucionarlos.

En tercer lugar, los líderes de equipos son gerentes de conflictos. Ayudan a identificar aspectos como las fuentes del conflicto, quién está involucrado, los problemas, las soluciones disponibles y las ventajas y desventajas de cada uno de ellos. Lograr que los miembros del equipo aborden preguntas como éstas, el líder minimiza los aspectos negativos de los conflictos que existen dentro del equipo.

Por último, los líderes de equipos son capacitadores. Definen las expectativas y roles, enseñan, ofrecen apoyo y hacen lo que sea necesario para ayudar a los integrantes del equipo a mantener un nivel alto de desempeño en su trabajo.

TEMAS DEL LIDERAZGO DEL SIGLO XXI

Capacidad de liderazgo

Se han identificado cinco fuentes de poder del líder:

- El **poder legítimo** y la autoridad son lo mismo. El poder legítimo representa el poder que tiene un líder debido a su posición en la organización. Las personas en puestos de autoridad es muy probable que también tengan poder de recompensa y coercitivo, pero el poder legítimo es más amplio que el poder para ejercer coerción y recompensar.
- El **poder coercitivo** es el poder que tiene un líder debido a su capacidad de castigar o controlar. Los seguidores reaccionan a este poder con temor a los resultados negativos que podrían ocurrir si no

cumplieran una orden. Como gerente, se tiene comúnmente cierto poder coercitivo, como poder suspender o degradar a los empleados o asignarles trabajo que consideren desagradable o indeseable.

- El **poder de recompensa** es el poder para otorgar beneficios o recompensas positivas. Estas recompensas pueden ser cualquier cosa que la persona valora. (Ejemplo: dinero, reconocimientos favorables al desempeño, promociones, asignaciones laborales interesantes, colegas amistosos y cambios a trabajos o territorios de venta preferidos.
- El **poder experto** es una influencia que se basa en la destreza, las habilidades especiales y el conocimiento. Conforme los trabajos se vuelven más especializados, los gerentes se han vuelto cada vez más dependientes del personal "experto" para lograr los objetivos de la organización. Si un empleado posee habilidades, conocimientos o destrezas que son decisivos para la operación de un grupo de trabajo, aumenta el poder experto de esa persona.
- El **poder referente** es el poder que surge debido a los recursos deseables de una persona o a sus características personales. El poder referente se desarrolla debido a la admiración a otra persona y al deseo de ser como ella.
- Los líderes más eficaces se basan en diversas formas de poder para afectar el comportamiento y el desempeño de sus seguidores.

CAPÍTULO XVIII: FUNDAMENTOS DEL CONTROL

¿QUÉ ES EL CONTROL?

Es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. Los gerentes deben participar en la función de control aunque sus unidades se estén desempeñando según lo planeado. Un sistema de control eficaz es aquel que facilita el logro de los objetivos.

Hay 3 enfoques diferentes para diseñar los sistemas de control: de mercado, burocrático, y de clan.

Control de mercado: Usa mecanismos de mercado externo, como la competencia de precios y la participación relativa en el mercado, para establecer las normas que se utilizarán en el sistema de control.

Control burocrático: Destaca la autoridad organizacional y se basa en normas administrativas, reglamentaciones, procedimientos y políticas. Se basa en mecanismos jerárquicos.

Control de clan: Enfoque en el que los valores compartidos, las normas, las tradiciones, los rituales, las creencias y los demás aspectos de la cultura de las organizaciones, regulan el comportamiento de los empleados. Este control depende del individuo y del grupo (clan) para identificar los comportamientos y las medidas de desempeño apropiados y esperados.

La mayoría de las organizaciones eligen destacar los 2 últimos controles, además de utilizar algunas medidas del control de mercado.

¿PORQUÉ ES IMPORTANTE?

Es importante porque es el vínculo final en las funciones de la gerencia. Es la única forma que tienen los gerentes de saber si los objetivos planteados se están cumpliendo. Sólo establecer objetivos y hacer que los empleados los acepten no es garantía de que se han llevado a cabo las acciones necesarias para lograrlos. Por ello, los gerentes eficaces deben efectuar un seguimiento para asegurarse que se está haciendo lo que se debía hacer y que se están logrando los objetivos.

Si los gerentes no ejercieran control, no tendrían forma de saber si sus objetivos y planes van de acuerdo con lo previsto ni que acciones deben tomar en el futuro.

Otra razón, es el **empowerment** (darle poder a los empleados). Muchos gerentes se niegan, temen que éstos cometan algún error del cual ellos se deban hacer responsables. Para que esto no suceda, los gerentes deben desarrollar un sistema de control eficaz que proporcione información sobre el desempeño de los empleados. La razón final del control, es la protección de la organización y el centro de trabajo.

EL PROCESO DE CONTROL

- Medición del desempeño real
- Comparación de éste con un estándar
- Toma de medidas administrativas para corregir desviaciones.

Etapas 1: medición

Para determinar el desempeño, el gerente debe obtener información mediante: la observación personal, informes estadísticos, informes orales e informes escritos. En cualquier situación gerencial es posible medir criterios como la satisfacción de los empleados, tasas de rotación o ausentismo. También los gerentes tienen presupuestos establecidos según su área de responsabilidad, por lo tanto mantener los costos dentro del presupuesto es una medida de control.

La mayor parte de los trabajos y actividades se pueden expresar en términos medibles, pero cuando un indicador del desempeño no se puede medir, los gerentes solamente pueden utilizar medidas subjetivas.

Etapas 2: comparación con estándares

Esta etapa determina el grado de variación entre el desempeño real y el estándar. En todas las actividades es fundamental determinar el margen de variación aceptable. Las desviaciones que exceden este margen se vuelven importantes y requieren la atención del gerente.

Etapas 3: medidas administrativas (para corregir desviaciones)

En ésta etapa, los gerentes pueden elegir 3 cursos de acción posibles: no hacer nada, corregir el desempeño real ó revisar los estándares. ("no hacer nada" no tiene explicación)

Corregir el desempeño real: Podría ser mediante el cambio de la estrategia, la estructura, rediseño de empleos, etc. El gerente puede tomar una medida correctiva inmediata ó básica. Las medidas correctivas inmediatas resuelven los problemas al instante para que el desempeño retome su curso. Y la básica analiza cómo y por qué se desvió el desempeño y después corrige la causa que lo produjo. Por lo general los gerentes no tienen tiempo para tomar medidas correctivas básicas. Sin embargo, los gerentes eficaces analizan las desviaciones y se toman su tiempo para corregir las causas de la desviación.

Revisar los estándares: Es posible que la variación sea resultado de una estándar poco realista. El problema es más difícil es revisar un estándar de desempeño hacia abajo. (Cuando el estándar está por encima de los resultados obtenidos).

CONTROL DEL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

El desempeño de una organización son los resultados acumulados de los procesos ya actividades laborales de toda la organización. Lo importante, es que los gerentes deben entender los factores que contribuyen a un desempeño alto de la organización.

Medidas del desempeño de la organización: Los gerentes deben encontrar que medidas de desempeño de la organización les proporcionarán la información que necesitan. Las más usadas son: *productividad, eficacia y las clasificaciones de la industria.*

Productividad: Es la relación entre la producción de bienes y servicios, y los insumos necesarios para generarla.

La producción se mide por el ingreso de las ventas (ventas) insumos por los costos de adquisición y transformación de recursos (costo de ventas).

El trabajo de la gerencia es aumentar ésta relación y la única acción viable para hacerlo es disminuyendo los gastos.

Eficacia: Es una medida de qué tan adecuados son los objetivos organizacionales y qué tan bien la organización los logra. Otras descripciones de la eficacia, suponen que la eficacia se mide por la capacidad que tiene la organización para explotar su ambiente con el fin de adquirir recursos escasos y valiosos.

Clasificaciones de la industria: Están determinadas por medidas de desempeño específicas. *Empresas con Mejor Rendimiento*, determinadas por resultados financieros incluyendo las utilidades, rendimiento sobre ingresos, etc. *Mejores Empresas para Trabajar*, que son elegidas por las respuestas que dan miles de empleados elegidos al azar, a materiales contestados por gerentes y a cuestionarios de RR.HH. *Las Fábricas Mejor Dirigidas*, *El Índice de Satisfacción del Cliente Estadounidense*, etc.

HERRAMIENTAS PARA CONTROLAR EL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Los gerentes necesitan herramientas para supervisar y medir el desempeño. Los gerentes deben implementar controles que pueden ser; de alimentación anticipada (antes que empiece una actividad), controles concurrentes (durante) y controles de retroalimentación (después de realizada la actividad)

El **control de alimentación anticipada**, es el más deseable ya que evita los posibles problemas. La clave para éste tipo de control es tomar medidas antes de que ocurran los problemas. Estos controles requieren información oportuna y exacta que a veces es difícil de obtener.

El **control concurrente** se ejerce mientras se lleva a cabo una actividad. La forma mas conocida, es la supervisión directa que consiste en la interacción del gerente con sus empleados. El mismo se encuentra en el área de trabajo, a ésta actividad se le llama "administración caminando". De ésta forma, puede corregir los problemas conforme ocurren.

El **control de retroalimentación**: es el tipo de control más popular. La desventaja es que cuando el gerente recibe la información, los problemas ya ocurrieron.

No obstante, presenta 2 ventajas:

- ❖ proporciona información sobre qué tan eficaces fueron sus esfuerzos de planeación
- ❖ Puede mejorar la motivación de los empleados ya que desean saber qué tan bien se han desempeñado

Herramientas

Controles financieros: Uno de los propósitos fundamentales de toda empresa es obtener una utilidad. Y para ello, los gerentes necesitan controles financieros.

- **Análisis de razones:** Liquidez, Apalanca, Actividad, Rentabilidad.
- Estas razones se calculan usando la información de los estados financieros de la organización y los gerentes las usan como instrumentos de control interno para vigilar qué tan eficiente y provechosamente usa la organización sus activos, deuda, inventarios, etc.
- **Análisis de presupuestos:** Son herramientas de planeación, ya que proporcionan una dirección a las actividades a realizar, indicando cuáles son importantes y cuantos recursos se debe asignar a cada una. Sin embargo, los presupuestos también se usan para el control ya que proporcionan estándares con los que se puede medir y comparar el consumo de recursos. Al señalar las desviaciones entre el consumo estándar y el real, se los puede considerar una herramienta de control.
- **EVA Y MVA:** El concepto fundamental de estas herramientas financieras es que se supone que las empresas reciban capital de inversionistas y lo hagan valer más.

Tarjeta de puntaje equilibrada: Divide la organización en 4 grandes áreas de desempeño (clientes, Financiera, Procesos internos y empleados, Innovación y Crecimiento).

Está enfocada hacia la medición del desempeño de la organización más allá de la perspectiva financiera. Los gerentes deben desarrollar metas en cada una de las 4 áreas y medidas para determinar si esas metas se cumplen.

Controles de información: La información es decisiva para supervisar y medir el desempeño de una organización. Los gerentes necesitan la información correcta en el momento oportuno y en la cantidad adecuada.

Sistemas de información de la gerencia (MIS): Sistema que se utiliza para proporcionar a la gerencia información necesaria de manera regular. Un MIS se centra en proporcionar información a los gerentes, no simplemente datos. Un MIS tiene datos organizados de manera coherente y acceso a la información en un tiempo razonable. Los datos son hechos sin procesar y se convierten en información una vez analizados y procesados.

Los gerentes necesitan información para supervisar el desempeño de la organización y controlar sus actividades. Sin información, tendrían dificultades para medir, comparar y tomar medidas como parte del proceso de control.

Patrón de referencia:

El uso del *benchmarking* consiste en la búsqueda de las mejores prácticas entre competidores y no competidores, para alcanzar un excelente desempeño. El **patrón de referencia** es el estándar de excelencia con el que se mide y se compara. Pero los gerentes no sólo deben buscar las mejores prácticas en otras organizaciones, sino también es importante que se busquen dentro de su organización.

TEMAS CONTEMPORÁNEOS DE CONTROL

Diferencias culturales: Los métodos de control para el personal y el trabajo son muy distintos en diferentes países. Las diferencias en los sistemas de control de las organizaciones globales se presentan en las etapas de medición y toma de medidas correctivas. El impacto de la tecnología en el control es diferente en las naciones tecnológicamente desarrolladas que las que tienen menor desarrollo. Las leyes en algunos países no permiten cerrar instalaciones, despedir empleados, sacar dinero del país o contratar a un nuevo equipo de gerentes extranjeros.