

UTN - FRM
Ingeniería en Sistemas de Información
Sistemas y Organizaciones
Resumen Unidad 3: Administración

Toma de Decisiones

- **Decisión: determinación del camino a seguir**, dar comienzo o fin a una situación para alcanzar una meta o **solucionar un problema**.
- **Toma de decisiones**: proceso que consiste en **concretar la elección entre alternativas** mediante etapas que, de ser ejecutadas correctamente, aumentan las probabilidades de **tomar una decisión apropiada** a la situación.
- **Importancia de las decisiones**: permiten valorar profundamente un problema o situación para así **tomar el mejor camino a seguir**.
- **Etapas del proceso de toma de decisiones**:
 1. **Identificación y diagnóstico del problema**: **reconocer** el problema y la oportunidad que conlleva, **buscar** información, **desear** y **crear** que se puede solucionar.
 2. **Generación de soluciones alternativa**: **plantear** posibles soluciones, basándose en otras anteriores (**establecidas**) o nuevas (**hechas a la medida**).
 3. **Evaluación de alternativas**: **valorar** cada alternativa según distintos criterios (eficacia, eficiencia, nivel de aceptabilidad por parte de la organización y otros, etc.). **Plantear** planes de contingencia.
 4. **Selección de alternativas**: **elegir** una alternativa a implementar según algún criterio:
 - **Maximización**: + resultados, -costos
 - **Satisfacción**: primera alternativa que cumpla el objetivo
 - **Optimización**: mejor combinación de atributos (maximización-satisfacción)
 5. **Implementación de la decisión**: **actuar** personalmente o **delegar** responsabilidades a gente que entienda la decisión y sepa cómo actuar.
 6. **Evaluación de la decisión**: **comparar** los resultados esperados con los obtenidos y **actuar** para corregirlos o **reiniciar** el proceso de toma de decisiones de ser necesario.
- **Características de las decisiones gerenciales**:
 - Falta de estructura: problemas más o menos novedosos, que pueden requerir soluciones hechas a la medida (**decisiones no programadas**) o pueden afrontarse de forma similar a otros en el pasado (**decisiones programadas**).
 - Incertidumbre: **falta de información** relevante para tomar decisiones, e incapacidad de estimar las probabilidades de éxito de cada alternativa.
 - Riesgo: **estimación de probabilidades de éxito** de cada alternativa, para compensar por la falta de certidumbre.
 - Conflicto: **dificultad** en la toma de decisiones adecuadas por **factores psicológicos** del gerente o **desacuerdos** entre personas.
- **Modelos de toma de decisiones**:
 - Individuales:
 - ✓ Racional: **análisis y evaluación exhaustiva** de la información y las alternativas.

- ✓ De satisfacción: **análisis y evaluación acotada** de la información, seleccionando la **primera alternativa** que funcione.
- ✓ “Arreglárselas como se pueda”: **incremental**, la gente se pone de acuerdo al tomar decisiones basándose en **decisiones anteriores**.
- ✓ Psicológico: hay distintas formas de ser racional: **sistemática o intuitivamente**. La toma de decisiones está afectada por **predisposiciones psicológicas** de las personas y por el **marco de referencia**.
- En organizaciones:
 - ✓ Burocrático: mediante **procedimientos operativos estándar** perfeccionados por su uso activo. La toma de decisiones está limitada por la capacitación de los que deberían implementarlas, y no por la creatividad del gerente.
 - ✓ Político: las decisiones son resultado de **negociaciones** entre dirigentes y personas involucradas. No son necesariamente racionales, salvo desde el punto de vista político.
 - ✓ Bote de basura: las decisiones son **irracionales**, accidentales, por lo que muchas empresas no sobreviven.
- **Tipos de decisiones programadas:**
 - Procedimientos: **serie de etapas** que un gerente sigue para responder a un problema estructurado.
 - Regla: afirmación explícita que indica a un gerente lo que **puede o no hacer** al tomar decisiones.
 - Política: pautas generales que indican a un gerente cómo debería **orientar** su toma de decisiones.
- **Creatividad e innovación:**
 - Creatividad: capacidad de **desarrollar** nuevas ideas.
 - Innovación: **implementar** nuevas ideas.

Etapas del Proceso Administrativo Planeación

- **Planeación:** **definir los objetivos** de la organización y **establecer estrategias** para lograrlos.
- **Importancia de la planeación:**
 - Define el **rumbo** de la organización
 - Reduce la **incertidumbre**
 - Minimiza el **desperdicio**
 - Facilita el **control**
- **Características de la planeación:**
 - Permanente y continua
 - Orientada al futuro
 - Racional
 - Sistemática
- **Tipos de planes:**

Criterios

<i>Nivel gerencial</i>	Alcance	Especificidad	Tiempo	Frecuencia de uso
<i>Alto</i>	Estratégico	Direccional	Largo plazo	Permanente
<i>Medio</i>	Táctico	Especificidad media	Mediano plazo	Relativo
<i>Bajo</i>	Operacional	Concreto	Corto plazo	Único

- **Principios de la planeación:**
 - Factibilidad: los planes deben ser **posibles**
 - Objetividad: se debe utilizar **datos de la realidad**
 - Flexibilidad: se debe considerar los **imprevistos**
 - Cuantificación: se debe expresar los objetivos en **números** y cifras exactas
 - Unidad: los planes operacionales deben ser congruentes y **consistentes** con los planes estratégicos
 - Del cambio de estrategias: se debe considerar **planes alternos** A, B y C para escenarios optimista, realista y pesimista respectivamente
- **Métodos para establecer objetivos:**
 - **Tradicional: de arriba abajo**, dividiendo los objetivos generales en metas para cada sector.
 - **Administración por objetivos (APO):** hacer **acuerdos mutuos con los subordinados** para establecer y controlar el logro de los objetivos. Ayuda a aumentar el desempeño.
- **Factores de contingencia en la planeación:**
 - **Nivel organizacional:** determina si el plan será **estratégico u operacional**.
 - **Incertidumbre ambiental:** determina qué tan **flexible** debe ser el plan.
 - **Duración de compromisos futuros:** determina si la organización se podrá hacer cargo de las **consecuencias futuras** positivas y negativas del plan.
- **Métodos de planeación:**
 - Tradicional
 - En distintos niveles
- **Elementos de la planeación:**
 - **Misión: función o tarea básica** de la organización.
 - **Visión:** lo que la organización **desea ser** en el futuro.
 - **Objetivos: fines** a los cuales se dirige la actividad.
 - **Metas: objetivos cuantificados.**
 - **Estrategias: manera de determinar los objetivos básicos** a largo plazo de la organización, **implementación** de cursos de acción y **asignación de recursos.**
 - **Políticas: criterios generales** a la hora de tomar decisiones.
 - **Reglas: acciones o prohibiciones específicas** a la hora de tomar decisiones.
 - **Procedimientos: planes,** guías de acción para el manejo de **actividades futuras.**
 - **Programas: conjunto** de metas, políticas, reglas, procedimientos, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos para **llevar a cabo un curso de acción.**
 - **Presupuestos: plan cuantificado,** formulación de resultados esperados en términos numéricos para facilitar el control.
- **Características de los objetivos (SMART):**
 - **Specific** (concreto)
 - **Measurable** (medible)
 - **Attainable** (alcanzable)
 - **Realistic** (realista)
 - **Timely** (a tiempo)
- **Tipos de objetivos:**

- Financieros/estratégicos
- Establecidos/reales
- **Pasos de la planeación:**
 1. Identificar oportunidades
 2. Establecer objetivos
 3. Identificar premisas (condiciones iniciales)
 4. Identificar alternativas
 5. Evaluar alternativas
 6. Elegir una alternativa
 7. Formulación de planes de apoyo
 8. Realización de presupuestos
- **Matriz FODA:** instrumento que permite analizar la **situación actual** de una organización, así como las oportunidades y amenazas en su **entorno**. Significa **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**. Permite iniciar el pensamiento estratégico.
- **Pasos para elaborar la matriz FODA:** primero los factores externos, luego los internos.
- **Tipos de estrategias a seguir según el FODA:**
 - **FO:** Ofensivas
 - **FA:** Defensivas
 - **DO:** Reorientación
 - **DA:** Supervivencia
- **Matrices para formulación de estrategias (Ponce - FODA.pdf):**
 1. FODA
 2. Etapa de insumos: MEFI, MEFE, MPC
 3. Etapa de la adecuación: MAFE, MEPE, MBCG, MIE, MGE
 4. Etapa de la decisión: MCPE
- **Matriz MEFI:** Evaluación de factores internos.
- **Matriz MEFE:** Evaluación de factores externos.
- **Matriz MPC:** Perfil competitivo.
- **Matriz MAFE:** para formular estrategias en base al FODA.
- **Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción:** para hallar el tipo conveniente de estrategia basándose en la fuerza financiera, fuerza de la industria, estabilidad del ambiente y ventaja competitiva.
- **Matriz MBCG:** Boston Consulting Group / Grupo Consultivo de Boston: relaciona la parte del mercado que ocupa un negocio y el crecimiento de este mercado.
- **Matriz MIE:** Interna Externa: relaciona la MEFI y la MEFE.
- **Matriz MGE:** Gran Estrategia: clasifica a las empresas según su posición competitiva y el crecimiento de su mercado.
- **Matriz MCPE:** Cuantitativa de la Planeación Estratégica: compara posibles estrategias según las FODA halladas en la MEFI y la MEFE, relacionándolas con sus pesos y su atractivo.

Organización

- **Organización(acepciones):**
 - **Ordenar y relacionar tareas** a realizarse para asegurar una **ejecución** eficaz.
 - **Arreglar funciones** necesarias para el logro de los objetivos, brindando **autoridad y responsabilidad** a los encargados de **ejecutarlas**.

- **Distribuir y estructurar el trabajo** para **cumplir** con los objetivos de la organización.
- **Objetivos de la organización:** que cada miembro conozca sus actividades, con quién se relaciona, sus superiores y subordinados.
- **Organización como sistema:**
 - **Entradas:** tareas
 - **Proceso:** división del trabajo y coordinación
 - **Salidas:** estructura
- **Proceso de organización:**
 1. **División y especialización:** **separación y delimitación del trabajo** para realizarlo con la mayor **precisión y eficiencia** posibles, permitiendo que los empleados **adquieran habilidades y se perfeccionen** en sus áreas.
 2. **Jerarquización:** **disposición de las funciones** por grado de importancia y mando, y establecimiento de la **cadena de mando**: centros de autoridad y comunicación, las relaciones entre gerentes y subordinados.
 - ✓ Espacio o **tramo de control**: cantidad de subordinados a cargo de cada gerente. A mayor tramo, menos gerentes y menos control de cada gerente sobre sus subordinados, y viceversa.
 - ✓ **Autoridad**: capacidad formal de impartir una orden y de que esta sea cumplida. Implica responsabilidad de los empleados y rendición de cuentas al superior.
 - ✓ **Delegación**: otorgar autoridad para tomar decisiones y actuar. La responsabilidad no puede ser delegada.
 - ✓ **Centralización**: grado en que la toma de decisiones se realiza en los niveles superiores de la organización.
 3. **Departamentalización:** agrupación de los puestos de trabajo según:
 - Funciones
 - Productos
 - Geográfica/por territorio
 - Clientes
 - Proceso (cómo) o equipo (con qué)
 - Secuencia (alfabéticamente, numéricamente o temporalmente)
 4. **Descripción de funciones:** **definición precisa de lo que debe hacerse** en cada unidad de trabajo y cómo, mediante manuales de funciones y procedimientos.
 - **Formalización:** **grado de estandarización** de los trabajos, reglas y procedimientos que guían el comportamiento de los empleados en una organización.
 5. **Coordinación:** proceso **de integrar, sincronizar y armonizar objetivos y actividades** de las distintas unidades funcionales para **realizarlas oportunamente y con la calidad requerida.**
- **Organización formal e informal:**
 - **Formal:** estructura **intencional** de roles en una empresa formalmente organizada.
 - **Informal:** **red de relaciones interpersonales** que surge cuando las personas se relacionan entre sí.
- **Modelos de organización:**
 - **Lineal o militar:** la autoridad y responsabilidad se transmite por una sola línea.
 - **Líneo-funcional:** se agrupan las funciones de acuerdo a las áreas funcionales de la empresa.

- **Staff:** se combina con otros modelos, agregando asesores.
- **Comités:** asignar funciones o proyectos a un grupo de personas de la empresa que se reúnen para tomar decisiones.
- **Multidivisional:** en grandes empresas, por motivos de eficiencia.
- **Holding:** gran empresa formada por otras más pequeñas con diferentes funciones.
- **Matricial:** en grandes empresas, combina la departamentalización por proyectos con la por funciones. No hay unidad de mando.
- **Trasnacionales y globales:**
 - ✓ Divisiones internacionales: se mantiene la estructura del país de origen al expandirse.
 - ✓ Sucursales internacionales: actúan independientemente.
 - ✓ Integrada: la organización se fracciona en divisiones que son dirigidas desde una base internacional.
 - ✓ Mixta
- **Principios de la organización:**
 - **De la misión:** todas las actividades deben servir para lograr la misión.
 - **Simplificación:** no complicar el trabajo.
 - **Especialización:** a mayor especificación, mayor eficiencia y destreza.
 - **Jerarquía:** para propiciar el orden y la disciplina, y evitar fugas de responsabilidad.
 - **Paridad de autoridad y responsabilidad:** a cada grado de responsabilidad conferido corresponde el grado de autoridad necesario para cumplirla.
 - **Unidad de mando:** los subordinados no deben reportar a más de un superior.
 - **Difusión:** la filosofía organizacional, manuales, procesos y procedimientos deben estar a disposición de todos los empleados que se relacionen con ellos.
 - **Amplitud o tramo de control:** la centralización origina falta de control.
 - **De la coordinación:** las áreas y departamentos deben mantenerse en armonía.
 - **Adecuación:** la estructura organizacional debe adaptarse a las necesidades de la organización y mejorarse.
- **Áreas básicas en la estructura de una empresa(Cortajerena-Freijedo 109-118.pdf):**
 - **Áreas de línea:**
 - ✓ **Investigación y desarrollo:** perfección de los métodos de producción y creación de nuevos productos o servicios.
 - ✓ **Producción:** planificación y creación de los productos y servicios.
 - ✓ **Comercialización:** ubicación del producto en el mercado y obtención de clientes.
 - ✓ **Finanzas y control:** planificación y obtención de recursos financieros.
 - **Áreas staff:**
 - ✓ **Secretaría y legales:** manejo operativo de libros requeridos y asesoría referente al marco legal de la organización.
 - ✓ **Administración del personal (Recursos Humanos):** incorporación de nuevos empleados, capacitación, promoción, remuneración, etc.
 - ✓ **Relaciones públicas:** manejo de la organización en su entorno.
- **Herramientas de organización(Munch 60-77.pdf):**
 - **Organigramas:** representación gráfica de la estructura formal de una organización. Clasificación:
 - ✓ Por su objeto: estructurales, funcionales, especiales.
 - ✓ Por su área: generales, departamentales.
 - ✓ Por su contenido: esquemáticos, analíticos.

- **Manuales:** documentos que contienen de forma sistemática información sobre la organización. Pueden ser de políticas, departamentales, organizacionales, de procedimientos, de técnicas y de procedimientos.
- **Diagramas de proceso, de flujo o flujogramas:** para simplificar el trabajo, mejorar los procesos y eliminar demoras.
- Cuadro de distribución de actividades.
- Análisis de puestos

Integración de Recursos

- **Recursos:** **elementos** que una organización **requiere** para llevar a cabo sus actividades y lograr sus objetivos.
- **Importancia de los recursos:** uno de los fines de la administración es la **productividad**, es decir, la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla.
- **Integración de recursos:** etapa del proceso administrativo que consiste en la **selección y obtención** de los recursos necesarios para llevar a cabo lo establecido en la planeación y organización.
- **Etapas de la integración:**
 1. **Definición** de las necesidades y requerimientos de los recursos.
 2. Establecimiento de los **estándares** de calidad, tiempos y características.
 3. Determinación de **fuentes** de abastecimiento.
 4. **Elección** del **proveedor** más confiable.
 5. **Selección de recursos** de acuerdo de acuerdo a los estándares de calidad.
- **Tipos de recursos:**
 - **Humanos:** son las **personas**. Sus conocimientos y habilidades son, a su vez, recursos intangibles. Su integración tiene varias etapas:
 1. **Reclutamiento:** obtener el **mayor número de candidatos posibles** para ocupar un puesto. Puede ser interno, externo o mixto.
 2. **Selección de personal**(Munch_84-90.pdf): conjunto de **etapas y técnicas** mediante las cuales se realiza una **evaluación de las características** y aptitudes de los candidatos, y se **selecciona al idóneo**.
 3. **Contratación:** una vez que se han finalizado las etapas anteriores de selección de personal, se realiza una entrevista al candidato seleccionado donde se le **informa su aceptación y las condiciones**.
 4. **Inducción:** **introducción y bienvenida** a la empresa, los compañeros y el puesto.
 - **Materiales:** **edificios e instalaciones, maquinarias, equipos y materias primas** que apoyan el proceso productivo. Su integración consiste en **seleccionar el proveedor más confiable**, de acuerdo con los estándares de calidad de la empresa.
 - **Informáticos:** **hardware y software** que influyen en el uso de otros recursos y aumentan la efectividad de la organización. Para su integración, se debe tener en cuenta **aspectos** como servicios informáticos requeridos, recursos financieros disponibles, tiempo estimado de uso, velocidad requerida y seguridad informática.
 - **Financieros:** **dinero, ponen en marcha al resto de los recursos**. Pueden haber **fuentes de financiamiento externas e internas**. Su integración consiste en **realizar buenas inversiones** optimizando el dinero disponible, formulando estrategias de inversión confiables, buscando los mejores rendimientos

en instrumentos financieros, etc. Las inversiones pueden ser **de capital o de operación**.

- **Intangibles: información, conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes de las personas.** No se desgastan y ganan fuerza, calidad y valor, y proporcionan ventaja competitiva.
- **Recursos como sistema:** las actividades de una empresa pueden verse como un **proceso de transformación de recursos** en productos. Si lo vemos como un sistema con el modelo de caja negra, **los recursos son las entradas y los productos son las salidas**.

Dirección

- **Dirección: ejecución** de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, utilizando los recursos disponibles.
- **Elementos de la dirección:** toma de decisiones, comunicación, motivación y liderazgo.
- **Toma de decisiones: proceso sistemático y racional** mediante el cual **se elige entre varias alternativas el curso de acción óptimo**. Es un elemento de la dirección porque todo directivo debe tomar decisiones cuando, por ejemplo, surge algún problema.
- **Etapas de la toma de decisiones:**
 1. **Definición y análisis del problema:** basándose en **información completa, fidedigna y oportuna**; no confundiendo el problema con sus causas o consecuencias; definiendo las causas e identificando parámetros, variables y restricciones.
 2. **Determinación y selección de alternativas:** identificando varios **posibles cursos de acción y seleccionando el óptimo**, evaluando sus resultados con los esperados y minimizando riesgos.
 3. **Implantación:** establecer las actividades necesarias para **llevar a cabo la alternativa seleccionada**.
- **Comunicación: proceso de interacción** entre los miembros de una organización.
- **Elementos de la comunicación:**
 - **Emisor:** tiene una idea que codifica.
 - **Canal:** medio a través del cual se transmite el mensaje codificado.
 - **Receptor:** recibe el mensaje, lo decodifica y comprende.
 - **Retroalimentación:** el receptor comunica al emisor lo que comprendió.
 - **Ruido:** cualquier factor que entorpezca la comunicación, ya sea afectando al emisor, el canal o el receptor.
- **Tipos de comunicación:**
 - **Formal o no formal:** según si se origina en la estructura formal de la organización o no.
 - **Ascendente, descendente o cruzada (horizontal/diagonal):** según la dirección: de superiores a subordinados, de subordinados a superiores, de empleados a empleados en un mismo o distinto nivel jerárquico.
 - **Oral, escrita o no verbal:** según el medio.
- **Requisitos de la comunicación efectiva:** debe ser:
 - Oportuna
 - Sencilla y clara
 - Integradora (integra a los miembros de la organización)
 - Aprovecha la organización informal

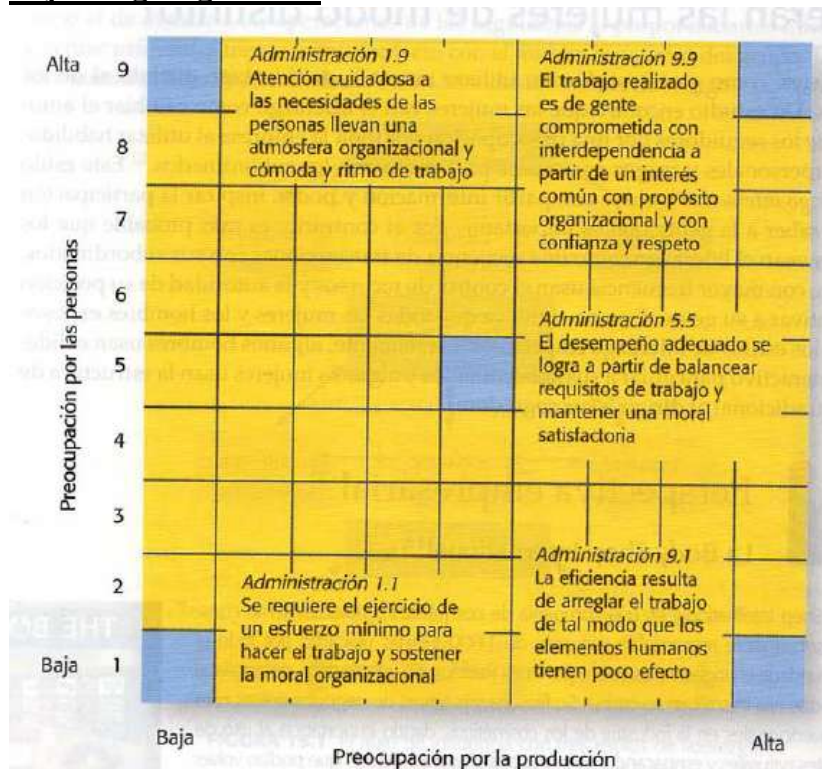
- Concisa (solo lo necesario debe ser comunicado)
- Bien difundida
- Veraz y confiable (credibilidad)
- **Barreras a la comunicación efectiva:**
 - Falta de planeación
 - Suposiciones no aclaradas
 - Distorsión semántica (palabras con diferentes interpretaciones que causan ambigüedad)
 - Mensajes mal expresados
 - Barreras internacionales (por traducción o falta de conocimiento de la cultura)
 - Pérdidas por transmisión y mala retención (teléfono descompuesto)
 - Escucha deficiente y evaluación prematura (prejuicios)
 - Comunicación impersonal (no cara a cara)
 - Desconfianza, amenaza y temor
 - Periodo insuficiente para ajustarse al cambio (que anuncia la información comunicada)
 - Sobrecarga de información
 - Percepción selectiva (las personas tienen a escuchar lo que quieren)
- **Medios electrónicos de comunicaciones**(Comunicación (Koontz).pdf): telecomunicaciones, teleconferencias, uso de TIC para el manejo de la información, trabajo en redes.
- **Motivación:** proceso mediante el cual los **esfuerzos** de una persona se ven **energizados, dirigidos y sostenidos** hacia el **logro de una meta**, haciendo agradable el esfuerzo. Es un arte que estimula el interés. Involucra **energía** (empeño, trabajo duro), **dirección** (hacia donde es canalizada la energía) y **perseverancia**.
- **Primeras teorías de la motivación:**
 - **Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow:** hay necesidades con más prioridad que otras:



- **Teoría X y Teoría Y de McGregor:** la X propone que a las personas **no les gusta trabajar**, están desmotivadas; y la Y propone que a las personas **les gusta su trabajo**.
- **Teoría de los dos factores de Herzberg:** los factores **extrínsecos** o de higiene (no relacionados con el puesto de trabajo) se relacionan con la **insatisfacción**, y no afectan a la motivación. Los factores **intrínsecos** o motivadores (relacionados con el puesto de trabajo) se relacionan con la **satisfacción**.

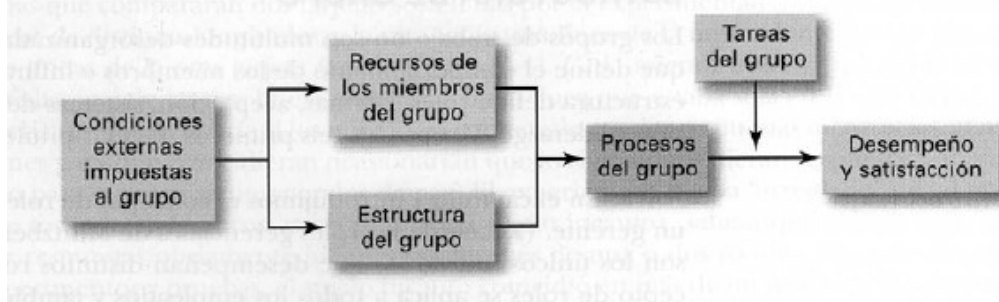
- **Teoría de las tres necesidades de McClelland:** toda persona tres niveles de tres necesidades, y conocerlos puede explicar cómo motivar a cada una. Son **nAch** (de logro/achievement), **nPow** (de poder/power) y **nAff** (de afiliación/affiliation).
- **Teorías contemporáneas de la motivación:**
 - **Teoría del establecimiento de metas:** las mejores **metas son más específicas y con un cierto grado de dificultad**. La participación de los empleados al establecerlas no necesariamente aumenta su motivación. La retroalimentación es buena, sobre todo si la realiza el propio empleado. Esta teoría tiene las siguientes hipótesis: el individuo está comprometido, se cree capaz y la cultura de su entorno/país favorece a la teoría.
 - **Teoría del refuerzo:** **recompensar el buen comportamiento e ignorar**, de ser posible, **el malo**.
 - **Teoría del diseño de puestos:** la **forma en que se combinan las tareas de un puesto** de trabajo pueden aumentar la motivación del trabajador. Hay tres métodos:
 - ✓ **Ampliación del puesto:** aumentar el conocimiento requerido para el trabajo (no la cantidad de trabajo).
 - ✓ **Enriquecimiento del puesto:** agregar tareas que antes realizaran sus gerentes, involucrando a la toma de decisiones.
 - ✓ **Modelo de las características del puesto:** hay 5 dimensiones centrales del trabajo, que llevan a ciertos estados psicológicos críticos que, unidos, llevan a la motivación:
 - Variedad de habilidades => percepción de importancia del puesto
 - Identidad de las tareas => percepción de importancia del puesto
 - Importancia de las tareas => percepción de importancia del puesto
 - Autonomía => percepción de responsabilidad por los resultados
 - Retroalimentación => conocimiento de los resultados reales
 - **Teoría de la equidad:** si la **relación entre resultados e insumos** que aportan personas en posiciones similares en la empresa es **muy distinta**, puede resultar en la **desmotivación** de tanto los que ganan más como de los que ganan menos.
 - **Teoría de las expectativas:** los empleados se ven más motivados según el **atractivo de la recompensa** que obtendrían por realizar bien su trabajo.
- **Liderazgo: arte o proceso de influir en las personas** para que participen **dispuestos y con entusiasmo** hacia el logro de los objetivos del grupo.
- **Componentes del liderazgo(Autoridad y Poder (Koontz).pdf):**
 - **Poder:** capacidad de utilizarlo con efectividad y de manera responsable. Es la capacidad de individuos o grupos de **influir** en las creencias o acciones de otras personas o grupos. La **autoridad** es una **clase de poder**: el derecho dentro de una autorización de un puesto de tomar decisiones que afectan a otros. Tipos de poder: ver bibliografía.
 - **Comprensión de que las personas son motivados de diferentes formas en distintos momentos y situaciones:** aplicación de las teorías de la motivación.
 - **Capacidad de inspirar:** cualidades de un líder que dan lugar a la **lealtad**, devoción y el deseo de los seguidores de promover lo que el líder quiere.
 - **Clima organizacional:** según el tipo de líder, se promoverá un clima organizacional que, preferentemente, debería **despertar la motivación** en los empleados.

- **Principio fundamental del liderazgo:** como las personas tienden a seguir a aquellos que les ofrecen un medio que les permite alcanzar sus metas personales, **un líder efectivo debe saber cómo motivar a sus empleados.**
- **Enfoque de los rasgos del líder:** muchas veces se intentó definir el liderazgo mediante las características de un buen líder, pero son demasiados y no todos los buenos líderes los comparten.
- **Enfoque del liderazgo carismático:** un buen líder tiene características positivas que influyen a sus seguidores positivamente, pero no es lo único que define a un buen líder.
- **Cualidades y conocimientos generales que forman el perfil del líder(Dirección (Munch).pdf):**
 - **Conocimientos tecnológicos:** del área, funciones, productos y/o servicios de la empresa.
 - **Conocimientos administrativos**
 - **Competencias personales:** visión, autocontrol, confianza en sí mismo, creatividad e iniciativa, sentido común, actitud positiva, sinceridad, justicia y lealtad.
- **Estilos de liderazgo:**
 - **Autocrático:** ordena y espera cumplimiento, dirige por su habilidad de retener u otorgar recompensas y castigos.
 - **Democrático:** consulta con sus subordinados las decisiones, y alienta a la participación.
 - **Liberal:** da rienda suelta a sus subordinados, usa muy poco su poder y funciona principalmente como contacto entre el grupo y su ambiente externo. Requiere subordinados responsables y capacitados para ser eficaz.
- **Rejilla o grid gerencial:**



- **Concepto del continuo del liderazgo:** hay varios estilos de liderazgo, que van desde uno centrado en el jefe (autoritario) a uno centrado en el subordinado (democrático), y el estilo adecuado depende del líder, los seguidores y la situación.

- **Grupo:** conjunto de dos o más individuos interdependientes que actúan para lograr un objetivo específico. Los grupos formales son de trabajo, y los informales son sociales.
- **Etapas del desarrollo de grupos:**
 1. **Formación:** unión de las personas y definición del propósito del grupo.
 2. **Tormenta:** se define **quién controla al grupo** y qué debe hacer el líder.
 3. **Normalización:** se desarrollan relaciones cercanas y hay cohesión. Finaliza cuando se ha asimilado un conjunto de expectativas comunes sobre el comportamiento de los miembros.
 4. **Desempeño:** los esfuerzos se concentran en la **tarea** del grupo.
 5. **Terminación:** se concluyen las tareas. Los grupos permanentes no tienen esta etapa.
- **Desempeño y satisfacción de un grupo de trabajo (Grupo - Equipo (Robbins)):**



- **Condiciones externas impuestas al grupo:** estrategia, jerarquía, normas y recursos de la organización que lo abarca.
- **Recursos de los miembros del grupo:** lo que cada miembro puede aportar.
- **Estructura del grupo:**
 - ✓ **Roles:** patrones de comportamiento esperados de cada miembro.
 - ✓ **Normas:** expectativas compartidas y aceptadas por los miembros del grupo.
 - ✓ **Aceptación:** los individuos quieren sentir que pertenecen a un grupo, por lo que pueden ceder ante presiones de este.
 - ✓ **Sistema de estatus:** grado de prestigio que perciben los miembros en los otros y en sí mismos, que debe ser congruente con los roles dados por la organización.
 - ✓ **Tamaño del grupo:** los grandes son buenos para obtener información diversa, pero los pequeños son más productivos. Holgazanería social: a mayor cantidad de miembros, cada miembro tiende a hacer menos esfuerzo.
 - ✓ **Cohesión del grupo:** grado en que los miembros se identifican con el grupo. Una alta cohesión puede ser buena o mala, dependiendo de la alineación de la actitud del grupo y los objetivos de la organización.
- **Procesos del grupo:** lo que sucede dentro del grupo. Pueden mejorar o empeorar el desempeño. Ejemplos: toma de decisiones, comunicación, manejo de conflictos, holgazanería social.
- **Tareas del grupo:** el efecto de los procesos del grupo sobre el desempeño y la satisfacción depende de la complejidad e interdependencia de las tareas que está realizando.
- **Equipo:** grupo cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico, aprovechando su sinergia, responsabilidad individual y mutua y sus habilidades complementarias.
- **Tipos de equipo:**

- **De solución de problemas:** ofrecen sugerencias sobre cómo mejorar los procesos o métodos de trabajo, pero no tienen la autoridad para implementarlas.
- **De trabajo autodirigido:** equipo formal de empleados sin gerente.
- **Multifuncional:** equipo formado por múltiples individuos de varias especialidades.
- **Virtual:** utiliza la tecnología para vincular a miembros dispersos.
- **Diferencia entre grupo y equipo:** en los **equipos** no existe la figura de un líder y se motiva la **participación** de todos los miembros, lo que lleva a que estos desarrollen un sentido de **pertenencia** y **responsabilidad por el equipo** y el logro de sus objetivos. En un **grupo**, se prioriza la **eficacia**, y esta se logra cuando un miembro ejerce el **liderazgo y la autoridad**. No se desarrolla un sentido de pertenencia, por lo que la responsabilidad y el trabajo son **individuales**.

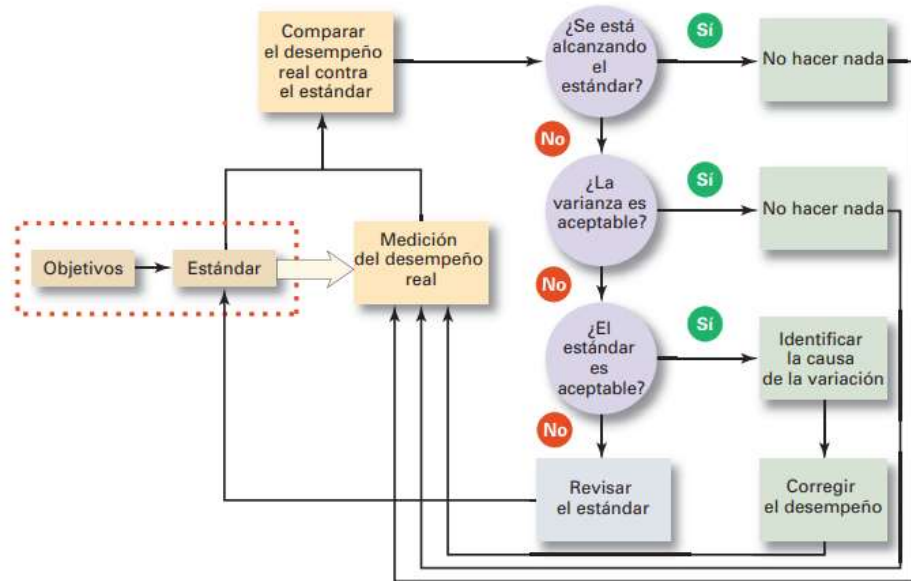
Control

- **Control:** etapa del proceso administrativo en la cual se **evalúan los resultados obtenidos** comparándolos con los esperados, con el objetivo de **corregir desviaciones**.
- **Importancia del control:**
 - **Robbins:** el control ayuda a los gerentes a conocer si se están **cumpliendo las metas** organizacionales, permite **otorgar facultades de decisión a los subordinados** y para **proteger a la organización y sus recursos**.
 - **Munch:** el control sirve para comprobar la **efectividad de la gestión**, promueve el aseguramiento de la **calidad**, protege los activos de la empresa, garantiza el cumplimiento de los planes, establece medidas para **prevenir errores**, permite **detectar las causas de los problemas** y es el **fundamento para el proceso de planeación**.
- **Proceso de control:**
 1. **Establecimiento de estándares** (puede ser considerado parte de la planeación).
 2. **Medición:** medir la ejecución y los resultados obtenidos. Cómo medimos importa, pero es esencial el qué, porque muchas veces esto afecta el actuar de los empleados. Métodos para medir:

	Ventajas	Desventajas
Observaciones personales	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener información de primera mano. • La información no se filtra. • Cobertura intensiva de las actividades laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sujetas a sesgos personales. • Consumen mucho tiempo. • Molestas.
Reportes estadísticos	<ul style="list-style-type: none"> • Fáciles de visualizar. • Efectivos para mostrar las relaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionan información limitada. • Ignoran los factores subjetivos.
Reportes orales	<ul style="list-style-type: none"> • Forma rápida de obtener información. • Permiten la retroalimentación verbal y no verbal. 	<ul style="list-style-type: none"> • La información se filtra. • La información no se puede documentar.
Reportes escritos	<ul style="list-style-type: none"> • Integrales. • Formales. • Fáciles de archivar y recuperar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma más tiempo prepararlos.

3. **Comparación/detección de desviaciones:** determinar la variación entre los resultados esperados y los obtenidos (medidos), y determinar un rango de variación aceptable.
4. **Corrección/toma de acciones administrativas:** al detectar desviaciones, se debe primero detectar si es un síntoma o una causa. Luego, hay 3 cursos de acción posible:
 - ✓ No hacer nada

- ✓ Corregir el desempeño real (si hubo mala ejecución)
- ✓ Revisar el estándar (si el desempeño esperado no es realista)



5. **Retroalimentación:** informar resultados y medidas correctivas, para mejorar el sistema.

NOTA: Munch los considera como 1-2 y 3-4-5; y Robbins los considera como 2-3-4.

- **Desempeño:** resultado final de una actividad.
- **Desempeño organizacional:** **resultados acumulados** de todas las **actividades laborales** dentro de una organización.
- **Medir el desempeño organizacional:**
 - **Productividad organizacional:** cantidad de bienes o servicios producidos / insumos necesarios para producirlos.
 - **Efectividad organizacional:** idoneidad de las metas organizacionales y qué tan bien se están cumpliendo.
 - **Clasificaciones de la industria y las compañías:** cuáles son las mejores empresas en el sector.
- **Tipos de control:**
 - **Preventivo/preliminar:** anticipa los problemas, toma acciones administrativas **antes** de que ocurra el problema.
 - **Concurrente:** ocurre constantemente, **a la par** con las actividades. Permite corregir problemas antes de que provoquen muchos costos.
 - **De retroalimentación/posterior:** ocurre **luego** de la ejecución, por lo que no evita las pérdidas. Pero brinda información importante a los gerentes sobre qué tan bien fue la planeación, y puede aumentar la motivación en los empleados.
- **Sistema de control:** **herramienta de control.** Para establecerlo se requiere contar con objetivos y estándares, un personal capacitado que comprenda y aplique los controles, y evaluar la efectividad de los controles.
- **Tipos de sistema de control principales:**
 - **Reportes e informes:** deben ser confiables, tratar un único tema, revelar indicadores importantes, ser claros y concisos, utilizar gráficas y audiovisuales, tener una frecuencia adecuada y ser oportunos.

- **Sistemas de información:** medios a través de los cuales se procesan los datos e informes relativos al funcionamiento de las actividades de la organización. Debe tener una buena relación costo/beneficio, ser confiable, oportuno, válido, amigable y de fácil manejo.
- **Formas:** papeles impresos que permiten la transmisión y registro de datos relativos a las actividades desarrolladas en cada departamento.
- **Auditoría:** revisión sistemática de los resultados (desempeño) de la empresa.
 - **Contable:** controla si la información financiera presenta fidedignamente la situación de la empresa, y si los resultados son auténticos.
 - **Administrativa:** se establecen métodos que permiten evaluar el cumplimiento del proceso administrativo para aumentar la eficiencia y la consecución de los objetivos. Hay dos métodos mencionados para realizarla:
 - ✓ **Método del American Institute of Management:** evaluar los factores:
 - Función económica
 - Estructura formal
 - Utilidades
 - Atención a los accionistas
 - Investigación y desarrollo
 - Consejo de administración
 - Políticas fiscales
 - Eficiencia en la producción
 - Distribución y logística
 - Evaluación de los ejecutivos
 - ✓ **Método de W.P. Leonard:** etapas:
 1. Diagnóstico: análisis y recopilación de información de las áreas de estudio
 2. Evaluación: aplicación de índices para determinar la efectividad del proceso en función a las variables estructura, certeza y adecuación de controles, métodos de protección, métodos de trabajo, repercusiones financieras, utilización de equipo, etc.
 3. Análisis e interpretación: de los resultados de la evaluación.
- **Indicadores o estándares**(Munch 124-131.pdf): **patrones para evaluar los resultados** (desempeño).
- **Principios del control:**
 - **Equilibrio:** al delegar autoridad, deben establecerse mecanismos de control para verificar que se cumpla con la responsabilidad y se ejerza la autoridad.
 - **Indicadores:** la efectividad del control depende de la precisión de los indicadores.
 - **Oportunidad:** en tiempo y forma.
 - **Desviaciones:** se deben detectar sus causas para tomar las medidas necesarias para corregirlas.
 - **Costeabilidad:** un sistema de control debe justificar el costo que representa en tiempo y dinero.
 - **Excepción:** el control debe aplicarse a las actividades excepcionales y representativas, para reducir costo y tiempo y con la finalidad de aplicarlo a funciones estratégicas.
 - **Función controlada:** el responsable de aplicar el control (función controladora) no debe estar involucrado en la actividad a controlar (función controlada).