

Capítulo 1 Proceso administrativo en general.

La enunciación de las funciones gerenciales fueron desarrolladas en primer lugar por Henry Fayol. Esta escuela del pensamiento administrativo también es reconocida como operacional, funcional, etc. o simplemente fayolismo.

Concibe a la administración como un proceso tendiente a lograr que las cosas se hagan por medio de personas que operan en grupos o formas organizadas y que utilizan racionalmente los recursos para alcanzar objetivos.

Concepto: Se denomina proceso o ciclo administrativo al conjunto de funciones y actividades que se desarrollan en la organización, orientadas a la consecución de los fines y objetivos.

Está constituido por cinco etapas básicas y tres subyacentes.

Etapas básicas:

- 1) Planificación
- 2) Organización
- 3) Dirección
- 4) Coordinación
- 5) Control

etapas subyacentes:

Decisión

Comunicación

Influencia

Características:

Concepción sistemática: alude a los aspectos dinámicos de la organización, los resultados obtenidos surgen de la interacción entre todos los procesos (sinergia). A su vez cada una de las etapas es en sí misma un proceso cíclico y con realimentación, lo que posibilita comprender todo el proceso y cada una de sus etapas como un sistema.

Orden lógico: La forma en que el administrador debe resolver los problemas que se le presentan en la organización

Secuencialidad secuencia ordenada de pasos o etapas, es un orden lógico y metodológico. Cada etapa del proceso administrativo constituye en sí misma un proceso, cada una tiene su propia dinámica y secuencia a seguir.

Desde una perspectiva temporal, en el mismo momento en distintas áreas o sectores de la org se desarrollan actividades vinculadas a diferentes etapas del proceso.

Carácter cíclico del proceso: el proceso es además, un ciclo porque la fase de control realimenta a la planificación, recomenzando la secuencia.

Caracterización de las etapas:

Planificación: Conjunto de actividades conducentes a la formulación de planes para el logro de los objetivos, se establecen distintos cursos de acción predeterminados para tratar de hacer realidad

las decisiones políticas, que implican su puesta en práctica. Determina como se van a ejecutar las acciones para alcanzar los objetivos preestablecidos. Planificar incluye aquellas actividades de los administradores o gerentes, dado que la planificación se orienta hacia el futuro, y la responsabilidad de los que dirigen es preparar la organización para el porvenir.

Organización: conjunto de actividades dirigidas al diseño de la estructura formal de la organización y la definición de los procedimientos para la ejecución de tareas.

Es uno de los procesos menores en que se divide el proceso administrativo en su conjunto

Dirección: el conjunto de actividades que desarrolla el administrador con el fin de conducir a las personas y orientar las actividades planificadas hacia el logro de objetivos. Está relacionado con la administración eficiente de los recursos, el seguimiento y la motivación para lograr e compromiso de las personas la dirección tendrá por meta integrar los esfuerzos de los miembros de la organización o del área que dirige hacia un objetivo dado.

Coordinación: Es armonizar y sincronizar, en forma ordenada, el esfuerzo individual dentro del grupo o equipo de trabajo, con respecto a su magnitud, tiempo y relación con el objeto de lograr una acción unificada dirigida a la obtención de los objetivos y a la realización de las actividades que conducen al éxito. Coordinar se vincula con la delegación y supervisión de tareas, la descentralización y centralización de decisiones, la sincronización de trabajo, todo ello conduce al desarrollo armónico de todas las actividades

Control: Conjunto de actividades orientadas a la medición de resultados, su comparación con los objetivos planificados, la determinación de los desvíos y el análisis de sus causas. La finalidad es la realimentación del ciclo. Es un conjunto de acciones que permiten ajustar los objetivos y metas definidos al momento de planificar y se basa en la información que recibe el administrador. Sirve para no repetir los errores, estudiar las acciones pasadas y compararlas nos sirve para determinar los desvíos y luego, adoptar medidas correctivas.

Decisión: Proceso analítico que consiste en identificar problemas, elaborar alternativas de solución y seleccionar aquellas que serán aplicadas para reiniciar el ciclo o implantar acciones correctivas.

Comunicación: El intercambio de mensajes entre personas, o entre personas y dispositivos o entre dispositivos en el marco de las actividades que se llevan a cabo. Estas interacciones se producen en los distintos componentes de la org. (Intercambio de pensamientos u opiniones, transferencia y comprensión de significados, Intercambio de ideas mediante el uso de cualquier signo, símbolo o señal que represente un mensaje).

Influencia: Es el proceso por el cual una o más personas o un grupo o una organización determinan el comportamiento de otra persona, personas, grupo u organización. Ósea que cualquier cambio en el comportamiento de una persona o grupo debido a la anticipación de las respuestas de otros implica influencia. Es un aspecto particular de la comunicación que se da cuando el contenido y la forma del mensaje tienen como finalidad obtener un comportamiento determinado de una o más personas. Influir en el comportamiento.

Cap. 1 segunda parte: proceso de determinación o fijación de objetivos.

- 1) Negociación o regateo:
- 2) Estabilización u organización interna del control
- 3) Adaptación a la experiencia

Cap. 2: Proceso de adopción de Decisiones

Concepto: La decisión implica aplicar un juicio, adoptar una posición y elegir entre dos o más alternativas, rara vez entre acierto y error. La capacidad de decisión se puede incrementar mediante la capacitación. El decididor se encuentra en una situación psicológica donde intervienen, entre otros factores, la naturaleza del problema, su experiencia y conocimiento, la información que posee y su propensión al riesgo, debe elegir la ruta que considera más adecuada.

La decisión es la concepción de una situación opcional y cuya acción está determinada por esa concepción. Implica aplicar un juicio, adoptar una posición y elegir entre dos o más alternativas

Elementos de la decisión:

- A) Variables: Aquellos aspectos que el decididor percibe que va a influir en la decisión.
 - Variables Controlables: el decididor puede ejercer influencia por ejemplo el precio de los productos.
 - Variables no controlables: No puede ejercer influencia acciones de la competencia, ambiente macroeconómico, etc.
- B) Estado de Naturaleza: La suma de los valores asumidos por cada una de las variables en un momento determinado.
- C) Problema u oportunidad de decisión: brecha existente entre la realidad prevista y la anhelada por el decididor.
- D) Modelo de decisión: Versión simplificada de la realidad. Sirve para indicar alternativas óptimas.
- E) Resultados: Grado de obtención de los objetivos.
- F) Alternativas: distintas soluciones aplicables al problema.
- G) Restricciones: Todo aquello que limita el normal desarrollo del proceso decisorio; pueden ser interna y o externas
- H) Decididor: Sujeto de la decisión, es sobre quien recae el peso y las consecuencias de la elección de la alternativa.
- I) Universo: La realidad o el estado de las cosas, está fijado y definido por el observador, sea este el decididor o un tercero.
- J) La influencia: es el proceso por el cual una gente "A" modifica la conducta prevista del agente "B" la influencia puede ser absoluta o relativa.

Etapas:

A) Proceso decisorio: Conjunto de actividades estructuradas en pasos, o etapas para llegar a la decisión. Tanto en la obtención de los datos como la decisión en sí, se trabaja en un mundo de ideas acerca de la realidad y que depende, esencialmente, de la capacidad de aprehensión del decisor y de los elementos metodológicos que maneje.

- Entrada: La información que constituye la entrada al proceso, puede provenir de fuentes de alimentación establecidas a tal fin, realimentación de los efectos producido por la decisión anterior adopción de una decisión de misma naturaleza, otras. (la información normalmente se mantiene en archivos).
- Función de transferencia o el proceso de decisión en sí: Es el proceso mediante el cual la entrada de información se convierte en una decisión. El decidir comprende encontrar ocasiones para adoptar decisiones, hallar posibles cursos de acción, elegir entre ellos y revisar constantemente. Fases principales son:

- Inteligencia: Investigar o indagar el ambiente para encontrar las condiciones que exigen una decisión. Se obtienen los datos y se asegura la necesidad de adoptar una decisión. Comprende el análisis de la situación de los síntomas, averiguación de la eventual existencia de un problema y su forma de comportamiento y diagnóstico (oportunidad de la decisión, universo deseado, universo previsible, definir universo decisor, etc.). Si existen síntomas, pueden dar lugar a una decisión. En la inteligencia se localiza, formula y diagnostica el problema. La necesidad de decidir no surge solo del decisor sino también del entorno.
- Proyección, despliegue o diseño de alternativas: encontrar, desarrollar y analizar posibles cursos de acción, líneas de conducta o alternativas para resolver el problema. Se definen nuevos elementos de la decisión y se redefinen los elementos fijados anteriormente. Óptima es aquella decisión que surge como la mejor del análisis de toda la información disponible mientras que satisfactoria es la que puede deducirse a partir de un análisis incompleto de la información existente.
- Elección: evaluación de consecuencias y escogencia o elección de la alternativa para afrontar el problema. Se asigna valor a fin de elegir la de mayor, mejor o más

significativo valor con respecto a las preferencias del decidor. Se establece un orden de alternativa y se elige la mejor. Si la tabla se obtiene directamente de explica que se está ante un ambiente de certeza y si se obtiene con probabilidades matemáticas es un ambiente de riesgo, si se puede lograr con algún criterio que refleje el optimismo del decidor es ambiente de incertidumbre.

➤ Revisión: evaluación de las decisiones adoptadas.

- Salida: Está constituida por las respectivas decisiones; las que alimentan el subsiguiente proceso de influencia que las transforman en acciones. La ejecución se realizara dentro de las pautas fijadas por el decidor. La decisión tiene tres características esenciales 1) Las consecuencias de la acción son previsibles 2) Las consecuencias de la acción son evaluadas en función de su contribución a los objetivos 3) un criterio de decisión fundado en el objetivo perseguido debe permitir la elección de la acción.

Teorías normativas y descriptivas de la decisión: El proceso decisorio es el conjunto de actos, de enunciados posibles, que el decidor deberá realizar para llegar a la elección de una alternativa, manteniendo una coherencia u objetivos prefijados. Una maquina puede seleccionar, pero no decidir. Decidir es meramente de un ejecutivo. El proceso decisorio es un conjunto de actos que un decidor realiza para llegar a la elección de una alternativa.

El hombre administrativo y la racionalidad limitada: El hombre económico es capaz de usar permanentemente y sin límites su racionalidad para maximizar el uso de los recursos y la satisfacción de sus necesidades. La decisión como proceso continuo, se basa en el principio de racionalidad limitada, porque analiza el modo en que el hombre administrativo decide. Este hombre administrativo pose racionalidad limitada porque: la capacidad de su mente para resolver problemas complejos es pequeña para hallar una solución objetivamente racional. Por tal principio, la teoría cambia los términos maximizar por satisfacer. Decide siguiendo reglas sencillas y manejables para que su mente las domine. Su conocimiento es imperfecto y el relativo a las consecuencias fragmentario. Tiene dificultades de anticipación, etc.

Tipos de decisiones:

- ❖ De acuerdo a si están sujetas a una respuesta definida previamente: (programadas o no programadas) Las decisiones programadas son las que responden a problemas de carácter repetitivo, rutinarios, estables, estructurados y generalmente referidos a variables

internas. Son problemas particulares que se resuelven aplicando una rutina, las decisiones programadas se adoptan al producirse una reiteración de hechos poco riesgo poca complejidad, bajo dinamismo y mucha información todos los posibles cursos de acción están pautados de antemano.

Las decisiones no programadas son aquellas que surgen por problemas nuevos, de carácter excepcional, imprevistos, innovadores, no estructurados con referencia a variables externas e inestables y generalmente de gran trascendencia para la organización. No existe un método prefabricado para tratar el problema porque este no había surgido antes. Su solución requiere de un proceso completo de decisión aplicado al mismo hasta ahora inexistente. La solución de problemas no programados se resuelve con la aplicación de una metodología general que consiste en establecer un objetivo, buscar alternativas disponibles y aplicar operadores que transformen los medios disponibles en los objetivos perseguidos.

Las decisiones semiprogramadas contienen menor prescripción o mayor grado de discrecionalidad para el decididor que las programadas.

- ❖ De acuerdo al tema sobre el que se decide (nivel de estructura):
 - Político estratégica: se refieren a cuestiones claves para la vida, el rumbo y el porvenir de la Organización. Se orientan a la definición de los fines o cursos de acción globales de la org afectando su supervivencia y a la totalidad del sistema con un prolongado horizonte futuro. Son no programadas y de largo plazo, implican riesgo y en ocasiones alta incertidumbre, este tipo de decisiones son adoptadas por los niveles superiores.
 - Táctico - logística: Es aquella que corresponde a la conducción de las actividades y a la forma de instrumentarlas; a establecer cómo se pueden ejecutar las decisiones superiores, se asocian al mediano plazo, implican mayor riesgo que las operativas pero menor que las estratégicas y son adoptadas por los niveles intermedios. Lo táctico es el medio para la realización de lo estratégico y lo logístico se asocia a la obtención de los recursos y a la prestación de acciones de apoyo para que puedan llevarse a cabo las sustantivas o esenciales. Son semiprogramadas o no programadas.
 - Operativas: Problemas relacionado a el trabajo cotidiano de cada área o sector, a una serie de actos y tareas para lograr objetivos prefijados para una actividad en un periodo de tiempo más limitado. Estas decisiones son adoptadas por los capataces, jefes de sección, etc. este tipo de decisiones son semiprogramadas o están más cerca de las programadas aunque no lo son totalmente porque las altamente programadas son propias de los empleados y obreros. Atañen al corto plazo.
- ❖ De acuerdo al plazo: Corto plazo menos de un año, mediano plazo en 1 y 3 años largo plazo 5 años. La definición del plazo está en función del momento hasta el cual una determinada decisión puede traer consecuencia a la organización
- ❖ Grado de conocimiento de las variables:

- **Determinístico:** Cuando su comportamiento está fijado de antemano. Conociendo su estado inicial y sus transformaciones, se puede establecer cuál será su estado en cualquier momento futuro.
- **Probabilístico:** cuando su comportamiento está regido por variables multivocas; es decir las variables, pueden adoptar distintos resultados para el futuro. No depende de la información ni del punto de vista del observador.
- **Características del universo:** Si posee muchas variables, es complejo, las variables son dinámicas y modifican su comportamiento con el tiempo. Si el comportamiento es incierto, existe incertidumbre y si no existe toda la información, la decisión se adopta con información parcial.
- **Decisión en caso de certeza:** Existe certeza cuando se conoce el estado que habrán de asumir las variables no controlables por el decidor, un resultado único y conocido para cada alternativa y cada alternativa tiene un solo resultado.
- **Decisión en caso de Riesgo:** Las decisiones ante riesgo implican que pueden asociarse probabilidades de ocurrencia a distintos estados del contexto o variables no controlables. Cada alternativa se asocia a más de un resultado posible.
- **Decisión en incertidumbre:** Existe incertidumbre cuando no se cuenta con información como para hacer una estimación del comportamiento del contexto. Estas decisiones admiten más de un resultado posible pero el modelo no incluye probabilidades. Refleja el estado del decidor: pesimista, Normal u Optimista. Existen dos formas de predecir 1) proyectar hacia el futuro basándose en la información pasada 2) usar la imaginación o una proyección cuasi mágica.

Consideraciones Finales:

El decidor como sujeto y objeto de la decisión: la decisión, como elección, recae finalmente sobre un conjunto de valores o niveles de una o más variables del universo. Toda decisión implica considerar la modificación del estado del universo. La decisión depende del decidor, de su visión del mundo, de sus deseos, preferencias, prejuicios, etc. en síntesis el decidor es parte del universo.

Alternativas mutuamente excluyentes: si existe una sola cosa no se decide, se obedece, y cuando se elige una cosa entre varias, las otras quedan desechadas, las alternativas son mutuamente excluyentes.

El tiempo como variable del decidor: (tiempo de observación: momento en el cual se elabora la observación) (tiempo de referencia: momento de la observación) El decidor se ve obligado a adentrarse en el universo futuro, a proyectarse más allá, debiendo explorar el campo del devenir.

Se trata de un proceso de prospección que consiste en definir el comportamiento de las variables de interés para el decidor en los momentos posteriores al acto de reflexión llevado a cabo en el proceso decisorio.

Reversibilidad de las decisiones: cada decisión tomada por cada decidor, modifica el universo irreversiblemente, y, por lo tanto modifica toda decisión posterior propia y ajena. Una vez tomada una decisión, no se puede dar marcha atrás y volver al mismo estado inicial del universo.

Individuo y grupo: El proceso de decisión en la organización es un proceso colectivo en el que intervienen distintas funciones asignadas a individuos diferentes, lo que complica el proceso de comunicación, por lo que se necesita cierta autoridad para generar influencia. La decisión grupal amalgama las decisiones individuales.

Técnicas de decisión:

Tradicionales: no programadas: el habito, rutina administrativa, procedimientos operativos, estructura de la organización, expectativas.

Programadas: Criterio, intuición y creatividad, reglas empíricas, selección y entrenamiento de ejecutivos.

Moderna: No programadas: Investigación operativa, análisis matemático, simulación en computadoras, procesamiento electrónico de datos, técnicas heurísticas de solución de problemas.

Programadas: Entrenamiento de decidores humanos, elaboración de programa heurísticos de computadora.

Cap. 3: planificación: Es una forma de toma de decisiones acerca de cursos de acción acerca de cursos de acción futuros, por medio de la cual los administradores establecen los objetivos que dan un rumbo a la organización y asignan los recursos.

Según ackoff la planificación es un proceso de decisiones en el cual cabe destacar los siguientes aspectos:

- Es una adopción de decisiones anticipadas que determina que hacer, cuanto hacer, cuando hacerlo, con qué recursos y quien habrá de hacerlo.
- Es un sistema de decisiones que surge cuando el estado futuro de cosas que se desea alcanzar implica un conjunto de decisiones interrelacionadas (una decisión afecta a otra del conjunto).
- La planificación es un proceso que se dirige a producir un estado futuro que se desea y que no puede alcanzarse a menos que antes se emprenda la acción correcta.

En cualquier fase o nivel la planificación:

- Implica futuro.
- Implica acción.
- No es la determinación del futuro

- Implica una adopción de decisiones anticipadas
- No elimina riesgos.
- Busca satisfacer oportunidades.
- Sirve como fuerza impulsora de la actividad organizacional.

Por qué la planificación y conceptos vinculados: Se planifica debido a la velocidad del cambio, y si bien un plan no puede garantizar el éxito en la adaptación de cambio, las organizaciones pueden asegurar su supervivencia explorando nuevos senderos esto quiere decir que ya no sirve seguir haciendo proyecciones de acuerdo a los resultados en el pasado. Planificar es pensar antes de actuar mientras que pronosticar es tener más información para pensar.

Cuando hablamos de proyecciones estamos haciendo referencia a una perspectiva de futuro basándose en datos objetivos del pasado.

Los programas constituyen un complejo de actividades, recursos y otros elementos necesarios que se deben emplear para el logro de una meta.

Los proyectos que acompañan a los planes no son de rutina y se refieren a aspectos específicos.

Una política es un principio o conjunto de principios relacionados con su regla o reglas de acción. Un principio se define como una verdad fundamental en tanto que una regla de acción se refiere a los resultados de ese principio para una situación dada. También brinda los principios fundamentales sobre los que se basa la acción.

La estrategia hace referencia a la planificación en gran escala, esto quiere decir, es un plan general para que la organización alcance sus objetivos en el contexto de las fuerzas del ambiente que escapan al control de la empresa. Mientras la estrategia se relaciona con el ambiente externo y la situación competitiva, la política se ocupa de disposiciones organizacionales internas.

Etapas del proceso de planificación:

- Establecimiento de predicciones acerca de la organización y su medio:
 - ◆ Predecir la evolución de los sistemas social, económico y político
 - ◆ Predecir la evolución del mercado (uso de los productos por parte de los cliente, etc.)
 - ◆ Evolución de la competencia
 - ◆ Evolución del ambiente interno) rotación del personal, tendencias respecto a costos, etc.)

Tanto las políticas como las estrategias se vinculan a la planificación de alto nivel y de carácter general. Al considerar las variables del contexto y su incidencia en todas las acciones de la organización es que en esta etapa habrán de analizarse los factores externos e internos que influyen en estas predicciones.

- Especificación de los objetivos: Lo que se quiere lograr a fin de dirigir los esfuerzos de la organización en su conjunto, sobre estos objetivos se formula todo el sistema de planificación, cuando más largo es el plazo, más político es el objetivo, a más corto plazo, más operativo.
- Establecimiento de líneas de acción alternativas: la búsqueda de alternativas es una actividad sistemática que depende de muchos factores, como por ejemplo el tiempo, los recursos disponibles y la capacidad del planificador. Ante futuros inciertos las alternativas se deben evaluar en términos de probabilidad.
- Elección de la mejor alternativa disponible: el planificador se vale de técnicas vinculadas con los modelos de decisión, luego de esto elige.
- Especificación y asignación de los medios y formulación del plan: una vez elegida la alternativa se planifica en detalle, los objetivos deben ser plasmados de modos concretos (que, conque, cuando, cuanto, como y quien) no siempre los planes obligan a reorganizar el trabajo.
La expresión numérica de los planes nos lleva a la realización de presupuestos, la demanda de recursos debe pronosticarse y especificarse para que luego la gerencia elija el que más se adapte a sus necesidades.
- Incorporación al sistema de control: Es importante determinar el flujo de información de retroalimentación para determinar el progreso y los problemas de ejecución y adaptación.

Niveles de planificación:

- Planeamiento a largo plazo: Involucra los aspectos estructurales del sistema organizacional: posicionamiento del mercado, producto, tecnología, planta, estructura.
- Planeamiento anual/gestión: Implica elaboración de presupuestos de ventas, inventarios, producción, etc.
- Planeamiento a corto plazo: Comprende la programación de ventas, producción, etc. Para lapsos no más de 3 o 2 meses.

Principios de planificación:

- Su contribución al objetivo: La razón de ser de la planificación es la confección de los planes tenga por objeto el logro de los objetivos de la organización.
- La primacía en los procesos y la iniciación en la alta gerencia: Es la primera función de la administración y tiene su origen en el nivel más alto de la estructura, ya que es el responsable del logro de los objetivos.
- Sincronización e integración: Los planes a largo plazo están sincronizados con los de mediano y corto plazo. A su vez los que corresponden a distintas áreas y niveles se integran unos con otros para alcanzar los objetivos de la organización más eficazmente.

- Flexibilidad: El proceso de planificación debe adaptarse a las condiciones cambiantes del contexto.
- Acorde a políticas: Los planes se diseñan teniendo en cuenta las políticas de la organización.
- Continuidad: Los planes deben ser continuos, ósea, desarrollarse periodo a periodo.

Capítulo 4: Procesos de control.

El control es la acción necesaria para asegurar que se están alcanzando los objetivos, los planes, las políticas, y los estándares.

Es el proceso que debemos establecer para ver si los rendimientos, es decir, lo que se obtiene en realidad coinciden o está de acuerdo con lo que se esperaba obtener. Consiste en la medición, verificación, y comparación para determinar que ocurre, corrigiendo (Si corresponde) el rendimiento aludido ya sea de los subordinados o de los demás recursos.

Una vez que un plan se vuelve operativo el control es necesario para medir el progreso, para poner de manifiesto las desviaciones posibles y para indicar la acción correctiva. El control verdadero indica que la acción puede y será tomada para volver las operaciones a su curso original. Por lo tanto, en gran parte, es la función que cierra el círculo del sistema administrativo.

La mayor parte de los controles son parciales: se concentran en una faceta de las operaciones: calidad de producto, flujo de efectivo, costos, etc.

Fayol reconoció “en una empresa el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones impartidas y los principios establecidos, tiene por objeto señalar las debilidades y los errores, para rectificarlos y evitar que vuelvan a ocurrir” El control es la esencia del funcionamiento de la organización como sistema, De acuerdo al concepto de retroalimentación. El control presupone la existencia de planes, objetivos y metas que ya nadie puede controlar, si aquellos no existen. El mejor control corrige los desvíos de los planes antes de que se produzcan porque se anticipan a los hechos. El control es función de todos los administradores o dirigentes en todos los niveles. De un modo general al controlar deberíamos ser: eficaces, efectivos, motivando al equipo que implica la actividad y conseguirlos eficientemente.

Requisitos de un sistema de control eficaz:

- Ser adecuados reflejando la naturaleza y las necesidades de las actividades en forma objetiva.
- Adaptarse a cada actividad

- Manifestar rápidamente los desvíos y ser oportunos y continuos.
- Ser económicos, correctos y excepcionales.
- Ser flexible y adaptarse para generar correcciones eficaces y efectivas.
- Reflejar el modelo organizacional y ser claros, simples y fáciles de entender.

Etapas del proceso de control:

1. Determinar las características del objeto de control (definir que se va a controlar o medir)
2. Establecer las normas: que representan una actuación deseada, su alcance y los puntos de control, es decir definir el objetivo, los momentos en que se realizara el control y los aspectos que abarca. Los puntos de control deberán ser amplios y económicos.
3. Desarrollar un método y elegir instrumentos con sensibilidad capaz de medir la característica controlada: definir método e instrumentos de control.
4. Aplicar y desarrollar un mecanismo de comparación de la información de los resultados con los objetivos: medir y comparar.
5. Determinar el desvío, ósea las diferencias entre lo real y lo esperado.
6. Fijar una política de decisión para la acción correctiva y determinar quién y que ha de decidir, ante desvíos, adoptar medidas correctivas e implementarlas. En cuanto a las acciones correctivas, se pueden distinguir dos tipos. Una inmediata o el segundo tipo que es mediata o básica que intenta profundizar en el análisis de la causas a fin de asegurarse la no ocurrencia futura del error.

Supervisión: Una buena supervisión permite corregir los desvíos a tiempo, incrementándose la eficiencia y economía de las operaciones en marcha.

Tipos de controles:

- Según el momento en que se realice.
 - Ex/ante: anterior a la actividad o acción a controlar, preventivo, o anticipatorio anterior a la acción.
 - Concomitante: concurrente, simultaneo, mientras se realiza la actividad o acción a controlar.
 - Ex/post: Posterior o correctivo, después de ejecutada la actividad o la acción.
- En concordancia con los niveles de la planificación:
 - Un control operativo: Se concentra en la comparación de lo previsto, con lo real de las decisiones programadas y el planeamiento operativo de corto plazo.

- Un control de táctico logístico: verificar si las acciones esperadas, consecuencia de las acciones no programas y del planeamiento de gestión operativo a largo y mediano plazo.
- Político - Estratégico: Se miden las decisiones más relevantes, las vinculadas con los fines y la misión de la organización, asegura su supervivencia.

Cap. 5: Organización del trabajo.

Concepto: consiste en dividir las tareas con un orden, estableciendo las dependencias y las relaciones entre las mismas. Aparece la necesidad de delegar.

La delegaciones el medio utilizado por la administración que posibilita la realización del trabajo por intermedio de otro que constituye el punto de partida en el diseño de la estructura organizativa. Hay dos tipos de delegación:

- De autoridad y toma de decisiones: da como resultado la descentralización, en este sentido se va conformando la estructura en forma vertical.
- De actividades operativas: Da lugar a la departamentalización. Esta parte del proceso permite conformar la estructura en sentido horizontal.

Descentralización: Es cuando se plantea la necesidad de delegar autoridad en los niveles inferiores capacitados para asumirla, la delegación en sentido vertical conlleva la conformación de los distintos tipos de autoridad.

- Autoridad lineal: La autoridad que fluye desde los niveles más altos hasta los niveles más bajos de la estructura.
- Autoridad Staff: La autoridad de asesoramiento. El staff es una persona o conjunto de especialistas en un tema que asesoran a los ocupantes de los cargos de línea, generalmente en los niveles superiores.
- Autoridad funcional: Es la autoridad que ejerce una persona especialista en un tema y responsable de una función, respecto de otra u otras que se encuentran en su mismo nivel y/o de jefes o empleados de otras áreas que no dependan jerárquicamente de él.

La descentralización va más allá de la simple delegación de autoridad, ya que implica que conjuntamente con ella se delega la toma de decisiones. También es un proceso descendente, por medio del cual los niveles superiores otorgan mayor discrecionalidad a los inferiores, otorgándoles mayores atribuciones en lo que hace a su poder decisorio. No existen organizaciones totalmente centralizadas o descentralizadas.

Ventajas de descentralizar: Mayor rapidez en la toma de decisiones, por cuanto tiene que asumirlas, está más cerca del problema y por lo tanto puede conocer mejor y más rápidamente las causas para solucionarlo, ofrece un medio valioso y motivador en el personal y favorece el desarrollo de un clima organizacional mas dinámico, etc.

Ventajas de centralizar: Mayor concentración de los objetivos organizacionales, se facilita la coordinación y hay menores costos es desarrollo de sistemas de comunicación y control.

Departamentalización: Separa o sectoriza las actividades que se desarrollan en la organización. Esta segmentación abarca toda la estructura. Como resultado de este ordenamiento se conforman, de acuerdo al nivel en la estructura: áreas, departamentos, divisiones, oficinas, etc.

El crecimiento en la organización lleva a la división del trabajo, que a su vez deriva a la especialización, incrementando la eficiencia en el logro de los objetivos.

Criterios de departamentalización:

1. Por funciones: consiste en el agrupamiento de tareas homogéneas relacionadas a una determinada función.
2. Por procesos: Es un criterio empleado generalmente en empresas que desarrollan diferentes procesos productivos (empresa automotriz vehículos livianos y pesados)
3. Por tipo de producto o línea de productos: Hace referencia a que la departamentalización tanto en el área de producción, como en la de comercialización.
4. Por área geográfica: Teniendo en cuenta los distintos mercados donde se comercializan los productos se puede dividir el área de comercialización de acuerdo a la zona de venta.
5. Por tipo de clientes: Esta separación está dada por las condiciones diferentes que requiere la comercialización de acuerdo a las características de los clientes.
6. Por turnos: Es la típica departamentalización de una industria de procesos continuos, por lo tanto la división es por turno: mañana, tarde, y noche.

Etapas del proceso:

1. Relevamiento de tareas: identifica cada una de las tareas que se realizan en la organización.
2. Agrupamiento de tareas: Se trata de agrupar las tareas clasificándolas de acuerdo a criterios de homogeneidad.
3. Aplicación de criterios de departamentalización: A fin de conformar las distintas áreas o sectores se aplicaran criterios de departamentalización. En una empresa pueden coexistir dos o más tipos de departamentalización.
4. Definición y diseño de los puestos de trabajo: se determina la cantidad de puestos de trabajo y el perfil correspondiente a cada uno de ellos.
5. Asignación de recursos: consiste en dotar a cada área o sector de los recursos humanos y materiales necesarios para poder funcionar.
6. Formalización del organigrama: Se plasma en un gráfico la estructura de la organización y se la acompaña de la redacción de los manuales de procedimientos que constituirán la guía para la realización de las actividades

Manuales administrativos: Este proceso se completa con la confección de manuales administrativos, es un cuerpo sistemático que indica las actividades a ser cumplidas por los miembros de la organización y la forma en que las mismas deberían ser realizadas.

Manual de organización: Versión detallada por escrito de la organización formal a través de la descripción de objetivos, funciones, autoridad y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo que componen su estructura contiene organigrama, objetivos, funciones.

Manual de procedimiento: Expresión analítica de los procedimientos administrativos, a través de los cuales se canaliza la actividad operativa, como así también la enunciación de normas de funcionamiento básicas, a las cuales deberán ajustarse los miembros de la misma.

Principios rectores del diseño de estructuras:

1. Toda estructura se conforma para completar políticas y objetivos, que contribuyan a la presentación del fin/misión y es el resultado de la organización del trabajo y de la delegación.
2. Toda estructura tiene carácter específico y humano; es un medio y debe adaptarse todas las veces que sea necesario.
3. Toda estructura debe ser lógica, y puede definirse combinando distintos criterios y tipos.
4. La organización debe deducir objetivos y metas.
5. Cada función debe asignarse a un área con unidad de mando, unidad de dirección, y autoridad-responsabilidad
6. Debe evitarse la complejidad estructural reduciendo los niveles jerárquicos al mínimo para favorecer la coordinación, comunicación, y control aplicando economía de niveles, dividiendo y agrupando el trabajo y dispersando áreas en el espacio, conforme lo exija la satisfacción de las necesidades de la organización.
7. El número de personas que dependen de un determinado nivel debe ser compatible con las reales posibilidades de dirigirlas con eficacia, eficiencia, efectividad y relevancia.
8. En cada área las funciones deben combinarse lógicamente y con homogeneidad.
9. La clara distinción entre áreas evita problemas graves de funcionamiento y confusión respecto a decisiones y responsabilidades.
10. Debe preservarse la distinción entre funciones sustantivas y funciones de apoyo.
11. La estructura debe equilibrar, niveles superiores, niveles medios y niveles operativos
12. La concentración de funciones no debe implicar incremento en los niveles jerárquicos
13. El tamaño, el tipo de persona, las relaciones con el medio, aparecen como elementos que determinan la complejidad de la estructura.
14. Como principio general, deben agruparse las funciones normativas, en especial las inherentes a la operatoria y al enlace y coordinación con áreas dispersas.
15. La estructura deberá acompañarse con un cuadro administrativo sobre el número de cargos, relaciones jerárquicas, interrelaciones funcionales, etc.
16. Deberá usarse la información referente a los distintos servicios, tipos de clientes, tamaño de la unidad, etc. Para categorizar a las distintas áreas dispersas y a las distintas áreas del

nivel central y diseñar estructuras tipo en las áreas que presenten parámetros similares o actividades básicas similares.

17. Todas las definiciones vinculadas a la elaboración de objetivos, metas, normas de realización, etc. Debe compadecerse del modelo de gestión que procure instalar o desarrollar el nivel superior
18. Las acciones que se definan deberán contener la elaboración de información que permita planificar acciones futuras, mejorar los rendimientos actuales con el objeto de cumplir más acabadamente con el fin o misión y con acciones de control, auditoria y realimentación del modelo de gestión imperante.

Cap. 6: Proceso de coordinación del trabajo.

Concepto: Todas las actividades humanas organizadas, hacen necesario dos requisitos fundamentales y opuestos entre sí: la división del trabajo y la coordinación de estas tareas para llevar a cabo la actividad.

James Money: La dirección es la técnica de dirigir y la organización es la técnica de relacionar deberes específicos o funciones en un todo coordinado. Money dice que hay 4 principios de la organización: Coordinación, Autoridad, Liderazgo y Especialización.

Coordinar, armonizar y sincronizar, en forma adecuada, el esfuerzo individual dentro del grupo o equipo de trabajo con respecto de la magnitud, tiempo y sentido con el objeto de lograr una acción unificada dirigida a la obtención de los objetivos y a la realización de las actividades que conducen al éxito. La coordinación nos remite a la idea de movimientos, de una ordenación armónica de actividades, tareas y acciones de la estructura organizativa entre las personas y unidades del mismo nivel jerárquico o entre distintos relacionados.

Narváez: Coordinar es establecer la armonía entre todos los actos de una empresa, de manera de facilitar su funcionamiento y procurar el éxito. La herramienta fundamental para el logro de un buen nivel de coordinación es la conferencia de los jefes de servicio.

Newman: La coordinación significa la sincronización y unificación de las acciones de un grupo de personas. Hay trabajo coordinado cuando las actividades de los empleados son armoniosas, ensambladas e integradas hacia un objetivo común. La estructura debe proveer las condiciones necesarias para la organización pueda desenvolverse dentro del marco de una adecuada condición interna. La planificación es la gran herramienta para coordinar las actividades. La coordinación se une a los efectos de la planificación, la organización, y la dirección como si fuera una especie de sumatoria de funciones, procesos o etapas del ciclo administrativo.

La necesidad de coordinar surge porque se requiere:

- Sincronizar las actividades, tareas y el accionar individual.
- Consolidar distintas opciones sobre la forma de llegar a los objetivos de la organización.
- Armonizar intereses y conflictos entre las motivaciones individuales y de grupo frente a los objetivos.

En todas las organizaciones, el que administra o dirige, debe coordinar por sí mismo o delegar, en alguien que le reporte directamente esta tarea. La necesidad de coordinar depende de la naturaleza y exigencias de comunicación de las tareas realizadas. Un alto grado de coordinación es más conveniente cuando:

- Las actividades requieren flujo de información entre unidades.
- Para trabajos no rutinarios.
- Para trabajos con mucha independencia.
- La organización fija altos objetivos de desempeño.

Los mecanismos básicos de coordinación según mintzberg:

La estructura de una organización puede ser definida como la totalidad de maneras distintas en las que el trabajo ha sido dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación entre tales tareas. Los 6 mecanismos son:

- 1_ La adaptación mutua: La coordinación del trabajo mediante el sencillo procedimiento de comunicación informal. Los operadores se relacionan directamente.
- 2_ La supervisión directa: Una persona coordina dando órdenes a otros, cuando tienen que hacer 1 actividad entre muchos. Entonces necesitan a este jefe o líder, que a través de instrucciones, coordine su trabajo.
- 3_ La estandarización del proceso: Programación del trabajo a seguir por escrito, mediante instrucciones.
- 4_ La estandarización de los resultados: Especificación de los resultados, no de lo que se hace.
- 5_ Las estandarizaciones de las habilidades y de los conocimientos: Cada trabajador tiene en claro su función y los que tiene que hacer en la organización para satisfacer los objetivos planteados.
- 6_ La estandarización de las normas: Los trabajadores comparten una serie de creencias comunes y por lo tanto logran coordinarse a partir de este hecho.

Una proposición para integrar las actividades es la constitución de comités. Los comités son grupos colegiados para estudiar y analizar ciertos problemas con incidencia interdepartamental, constituidos por personas pertenecientes a distintas áreas o departamentos, y las razones para ser utilizado son:

- Deliberación y juicio de grupo.
- Temor a delegar autoridad en una sola persona.
- Representación de grupos interesados.
- Coordinación de planes y políticas.
- Transmisión de información.
- Motivación mediante la participación.

Tipos de comités:

Estas pueden clasificarse como de: Carácter permanente, Temporales, Administración general y Funcionales.

Cap. 7: Le estructura.

Concepto: Se refiere a la construcción como soporte de sistemas de todo tipo en el que se interrelacionan partes, elementos, ideas o símbolos.

Una estructura organizacional comprende tanto una estructura formal como una estructura real. La estructura formal es la relación conformada mediante normas de las partes de una organización, incluyendo las funciones, actividades, autoridad, etc.

Donnelly, Gibson e Ivancevich: Entendemos como estructura, la anatomía de una organización que proporciona las áreas dentro de las que debe funcionar, por lo tanto, la estructura de la organización actúa como un marco, esta idea está centrada en la diferenciación de puestos, formulación de reglas y procedimientos y las prescripciones de autoridad, la estructura regula la incertidumbre referente al comportamiento de determinados empleados.

Las estructuras pueden variar considerablemente dependiendo de las decisiones que la dirección tome con respecto a la división de actividades, tareas y departamentos y la delegación de autoridad. No existe una estructura que sea la mejor, sino la más adecuada. Esta debe ser equilibrada y adaptada a los objetivos y operaciones de la empresa para que la administración sea eficiente.

Mintzberg: la estructura de la organización es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo para luego coordinarlo.

Estructura informal, estructura real: es la trama de relaciones entre las personas que comparten o no, uno o varios procesos de trabajos dentro de la organización, tienen que ver con los valores,

intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y toda la gama de relaciones humanas y que no pueden ser determinadas por ningún diseño previo, son producto de la interacción humana. La estructura total incluye lo formal y lo informal.

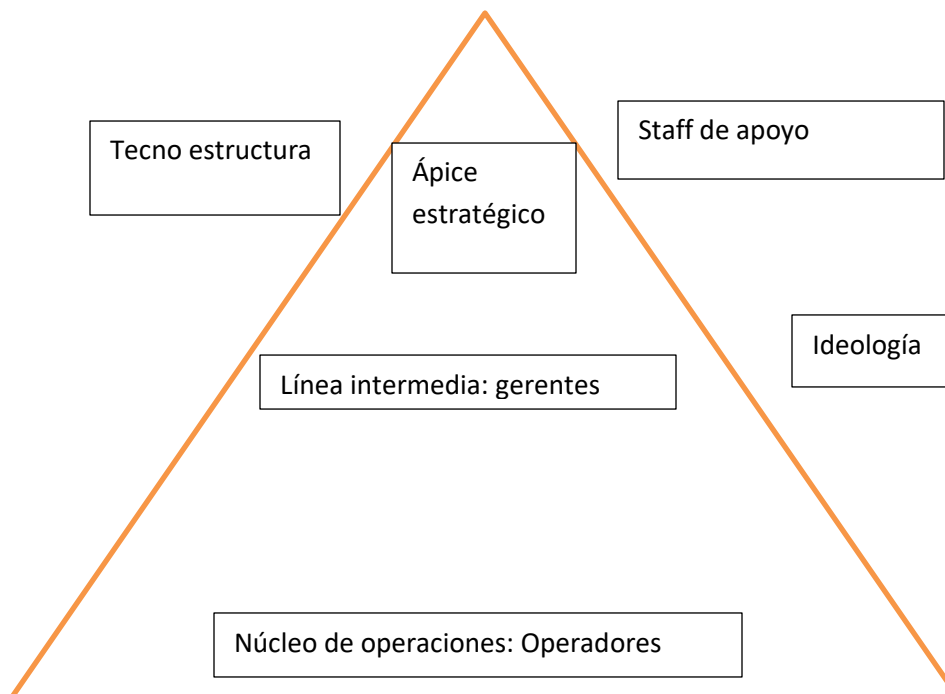
Juan José gilli: La estructura interna solo es estable en un momento determinado y en ciertas circunstancias, cuando varía la relación del sistema con su medio la estructura debe adaptarse. Ósea que cuando las empresas cambian su estrategia también cambia su estructura.

En las organizaciones pequeñas, la estructura no se encuentra formalizada por escrito en manuales, organigramas, etc. Pero existe cierto nivel formal dado por las pautas establecidas por quien o quienes ejercen la conducción.

Thompson: explica que la estudiar estos problemas podemos hacerlo desde una óptima de sistema cerrado o abierto. En el primer caso (modelo mecánico) considerando solo las variables asociadas al logro de los fines y sometidas a un rígido control y diseñadas bajo principios como división de trabajo, unidad de mando, etc. En el enfoque de sistema abierto se incorpora la incertidumbre al reconocer la influencia del entorno y se centra la atención en la supervivencia (modelo orgánico).

Ajuste mutuo: comunicación informal, el control y la coordinación recae sobre quien realiza la tarea.

Mintzberg: A medida que una organización crece y va adoptando divisiones de trabajo más complejas, abandona el ajuste mutuo y surge la necesidad de la supervisión directa, lo que produce la primera división administrativa del trabajo y, al adquirir complejidad determinara una jerarquía de autoridad; posteriormente, aparecerán analistas que atenderán la normalización y disminuirá la importancia de la supervisión directa. La normalización puede ser del proceso de trabajo, de resultados, de habilidades y destrezas y valores.



Núcleo de operaciones: es la base de la empresa el personal que opera en la organización.

Línea intermedia: gerentes y administradores, son lo que hacen llegar la información del ápex estratégico a la parte operacional, en síntesis traducen las estrategias del ápice para hacerlas operacionales.

Ápex estratégico: La alta gerencia de la empresa, ocupada de dirigir el rumbo y las estrategias de la organización

Tecno estructura: grupo de técnicos, analistas y/o asesores que aportan conocimiento especializado, talento o experiencia a la elaboración de decisiones empresariales, en casos capacitan al personal

Staff de apoyo: respalda el funcionamiento del núcleo de operaciones por vía indirecta, es decir aparte del flujo fundamental de trabajo operativo.

Ideología: es el entorno de la empresa, lo que la rodea, una cultura bien sustentada y firme.

Todo diseño o estructura “adecuada naturalmente o sin diseño formal previo²” puede modificarse si las necesidades del negocio y las políticas de sus dueños o de los representantes de los mismos lo requiere. Se habla de un REDISEÑO de ESTRUCTURAS. La estructura es producto de varios factores, variables o determinantes, algunas de las razones por las cuales una organización, en un momento de su historia, adopta una forma estructural determinada, son los fines, la tecnología, el medio ambiente, el tipo de personal, el tamaño, la edad de la organización, etc. Cada forma estructural, tendrá cierta complejidad y cierto grado de formalización.

Determinantes de estructura:

1. Tamaño: El tamaño de las organizaciones se define en función a diferentes parámetros tales como: Dotación de personal, monto de facturación, Capital invertido, y nivel de participación en el mercado.
 - i) Impactos que genera el tamaño en la organización:
 - (1) Estructura: a mayor tamaño más niveles jerárquicos y división de trabajo.
 - (2) Tecnología: mayor impacto sobre todo en pequeñas empresas.
 - (3) Actividades básicas: El crecimiento se denota en primera instancia en las actividades básicas.
 - (4) Medio ambiente: En medios muy cambiantes y hostiles, provocan un impacto contundente en las pequeñas organizaciones.
 - (5) Etc.
- 2) Complejidad: Se entiende a la cantidad de relaciones que existen entre las distintas partes, áreas o sectores de la organización. De tal manera que a mayor tamaño de una organización, corresponde una mayor complejidad.

Las tres dimensiones de la complejidad de la estructura son:

- Diferenciación horizontal: Es la forma en que las tareas realizadas se subdividen entre sus miembros, esta vinculada con la división de trabajo y el grado de especialización de tareas.
- Diferenciación vertical: Se denota a través de la cantidad de niveles jerárquicos que posee la estructura
- Dispersión especial: Se expresa en función de la cantidad de unidades o localizaciones de la organización dispersas físicamente en el espacio.

- 3) Formalización: “La técnica organizacional de prescribir como, cuando y quien debe realizar las tareas”. Al tratar esta dimensión en las organizaciones vemos que afecta a los individuos en sus reacciones y comportamientos según el grado en que la conducta esperada sea programada anticipadamente por la organización.

Según Pugh la formalización es el grado en que las normas, los procedimientos, las instrucciones y las comunicaciones estén escritas. Mientras que la estandarización es el grado en que existen normas o definiciones que intentan cubrir todas las circunstancias y que se aplican invariablemente. La estandarización y la formalización se combinan con la especialización y así resulta la estructuración de actividades.

- 4) Tecnología: Es el conjunto de conocimientos aplicados a una realidad con el objetivo de transformarla en función de algún objetivo predeterminado. Estos conocimientos se entienden como transformar elementos materiales o simbólicos en bienes y servicios. Las técnicas son los procedimientos específicos utilizados para la realización de una tarea.

Tecnología incorporada: Es aquella que se aplica a los objetos, a aquellos bienes o materiales que son objeto de una transformación.

Tecnología desincorporada: es aquella que se aplica a las personas, las que al final del proceso sufren una transformación.

Tecnología básica o central: es la que le da sentido a la organización, se refiere a las actividades básicas, sin las cuales no existiría.

Tecnología de apoyo: Son todas aquellas que proporcionan a la tecnología básica de los recursos que necesita en tiempo y en forma para lograr los resultados esperados.

Tecnología de proceso: Consiste en una secuencia de pasos a seguir y en la interdependencia seriada entre distintos procesos.

Tecnologías intensivas: se caracteriza porque la interrelación que se produce entre una actividad y otra.

Tecnologías mediadoras: son aquellas que se ocupan de vincular algunas unidades con otras, dentro de la misma organización o por fuera de ella.

Tecnología operativa: Es la técnica utilizada en actividades de flujo de trabajo.

Tecnología de materiales: Se refiere a la naturaleza de los materiales utilizados en el proceso de fabricación.

Tecnología de conocimientos: Tiene en cuenta las características del conocimiento utilizado en la organización.

5) Contexto: La organización responderá rediseñando su estructura de diferentes formas acorde a las características del contexto en el cual está inserta. Estos entornos organizacionales pueden ser:

- Estabilidad: El entorno puede ser estable o dinámico. En el primer caso el comportamiento de las variables posee un grado mayor de predictibilidad que en el segundo que se caracteriza por su condición de mayor incertidumbre.
- Complejidad: El entorno puede ser simple o complejo.
- Diversidad de mercado: Los mercados pueden ser integrados o diversificados.
- Hostilidad: El entorno a su vez, puede ser amigable u hostil. La diferencia radica en la existencia de un medio que colabora con la organización, que le es favorable y otro más hostil por su alto nivel de competitividad, relaciones conflictivas con sindicatos, el gobierno, etc.

Cap. 8: Proceso de dirección o conducción.

El administrador o gerente de una organización, es responsable de la planificación y de la implementación del plan. Además, organiza el trabajo: dispone los recursos, divide las tareas, asigna autoridad. El administrador coordina: armoniza las partes, sincronizando las actividades. Quien dirige en una organización deberá además controlar el resultado. Por último, un administrador toma decisiones, comunica y ejerce influencia.

La naturaleza de la función de dirección y del proceso de dirigir.

La dirección es el motor de organización. La planificación y la organización del trabajo pueden ser consideradas como etapas, fases o procesos preparatorios dentro del ciclo o proceso administrativo entendido como un conjunto o totalidad.

Dirigir implica conducir a las personas hacia un objetivo dado, guiarlos, informarlos, incentivarlos, motivarlos, supervisarlos, evaluarlos, etc.

La coordinación es la esencia de la dirección y el hecho de que el que dirige necesariamente supervisa, controla y evalúa en una primera instancia.

La dirección concierne a todos los hombres y mujeres que tienen una tarea de gestión a cumplir, cualquiera sea su nivel jerárquico.

Hoy se habla de dirigir, mientras que Fayol, al enunciar el ciclo administrativo, hablaba de mandar.

Fayol concibió la función de mando como una operación organizacional. Para que un dirigente pueda mandar y lo haga bien, señala, debe poseer cualidades excepcionales. Todo buen dirigente debe administrar con eficiencia y eficacia a sus subordinados; su deber es:

- Conocer perfectamente a su personal.
- Eliminar a los competentes.

- Tener conocimientos claro de las leyes, contratos y convenios laborales que rigen la relación de empleo.
- Dar siempre buenos ejemplos.
- Reunir conferencias y charlas a los principales auxiliares
- No dejarse absorber por los detalles
- Aspirar a que la unidad, la iniciativa y la lealtad prevalezcan entre el personal.

Mandar o dirigir:

Para newman, dirigir implica guiar y supervisar a los subordinados, dar directivas que ayuden a conseguir los resultados deseados.

- Emitir buenas, completas y claras instrucciones, otorgándole continuidad a las que resulten exitosas.
- Asegurarse que las ordenes e instrucciones sean razonablemente obedecidas.
- Utilizar instrucciones escritas cuando sean importantes
- Utilizar prácticas normalizadas e instrucciones que implique la acción de dirigir.
- Explicar y capacitar al personal para asegurar su comprensión y compromiso.

El administrador siempre es responsable por los resultados que obtiene.

Cuando dirige, cumple las siguientes funciones:

- Económica: El directivo debe lograr que el nivel de la salida o producto de la organización o de su área o sector de competencia, sea superior al total de los insumos o entradas utilizadas.
- Humana: El que dirige debe lograr compatibilidades; tender a la satisfacción de las necesidades de los empleados y de sus objetivos individuales y grupales.
- Integradora: el que dirige debe integrar factores de diverso tipo, por ejemplo, internos a la organización o a su área y externos a las mismas, del medio ambiente global, mediato o general y del medio ambiente sectorial, inmediato, o específico pertinente.

La persona que dirige posee autoridad para ejercer las funciones antes mencionadas. Esta autoridad que surge de la estructura de la organización.

- Autoridad de posición: Emana del puesto.
- Autoridad de competencia: Involucra a los conocimientos, capacidades y habilidades necesarios para desarrollar la función.
- Autoridad de personalidad: Consiste en las características vinculadas al liderazgo que ejerce la persona que dirige.
- Autoridad moral: Es el componente de carácter asociado a la trayectoria, prestigio, lealtad y comportamiento ético del dirigente.

El que dirige de tener no solo la autoridad de posición de emana del puesto que ocupa sino que también debe tener autoridad de personalidad, de competencia moral, la que debe ser

reconocida por los subordinados para su aceptación, acatamiento, reconocimiento, y legitimación efectiva. Sin embargo, muchas veces la autoridad que se reconoce proviene solo de la posición porque las otras fuentes y orígenes aún no han sido “ganados” por los jefes y apreciados por los subordinados.

A su vez, la persona que dirige debe desarrollar ciertas capacidades:

- Capacidad estratégica: Vinculada con su relación al contexto, como interpretarlo, incluye su capacidad de análisis y síntesis de la información que obtiene para solucionar problemas y tomar decisiones (agente de cambio, o piloto de tormentas).
- Capacidad técnica o de gestión: Consiste en el dominio de determinadas técnicas y modelos específicos inherentes al área que administra y sobre la tecnología operativa y administrativa correspondiente. Actualización permanente.
- Interpersonal: Capacidad para interactuar con las personas, para conducir, motivar e incentivar a su grupo de trabajo y para dirimir conflictos que surjan entre sus integrantes, función de enlace con otras áreas y sectores.
- Emocional: Está vinculada a la asunción de riesgos e internalización de problemas.

El ejercicio de la dirección o conducción se ve afectado también por los distintos tipos de liderazgo: Autoritario, Democrático y Laissez-Faire.

El proceso de dirección en si es esencialmente la conducción de las personas.

Para lo cual, es necesario que el dirigente conozca, comprenda y utilice todos los aportes de las ciencias del comportamiento y de las teorías e investigaciones en administración referidas a los aspectos psicosociales y de conducción.

¿Dirigir es lo mismo que administrar?: Dirigir (mandar) es una parte de administrar, sobre todo si respetamos los conceptos señeros de Fayol y los aportes de la escuela neoclásica. Dirigir las actividades de un área implica una serie de tareas como por ejemplo:

- Fijar las políticas, estrategias, objetivos y metas, conforme el nivel donde se ejerce. Ello supone un conocimiento profundo de los hechos, externos o internos, en universos de certidumbre, riesgo, incertidumbre u hostiles.
- Determinar y administrar planes, programas y distintos presupuestos.
- Organizar el trabajo de modo que se alcancen objetivos al mínimo costo, hacer cumplir el manual de estructura, los procedimientos, instructivos, ordenes, uso de formularios, sistemas, etc.
- Controlar costos y presupuestos.
- Elaborar información, analizarla y elevarla cuando corresponda.
- Orientar las actividades y acciones y coordinar factores de diverso tipo.
- Construir las estructuras y modalidades que permitan el logro de las metas y objetivos.
- Preparar los canales de comunicación adecuados para la adopción de decisiones.
- Informar al personal, intentar jerarquizarlo y otorgar participación y desafío creciente.

- Decidir o intervenir, según corresponda, en decisiones de incorporaciones.
- Etc.

Los problemas de las organizaciones en las distintas áreas, grupos o equipos de trabajo pueden ser creados por sus superiores.

- Jefe frío, provoca ansiedad e inhibición.
- El jefe dogmático crea ambientes para conflictos subrepticios e incrementa el deseo de los subordinados a rebelarse y minar su posición.
- El jefe indeciso o desganado produce conflictos y ansiedades respecto a cada rol.

Alguno de los problemas típicos de la conducción son los que se refieren a la lealtad compartida, al no saber distinguir trabajo y afectos, a los derivados de la delegación de autoridad-responsabilidad, a las amistades en el trabajo, a la verdad y los valores, a las comunicaciones a la disciplina, etc.

Cap. 9: Los papeles o roles de los administradores.

Conceptos: Las funciones del administrador incluyen, planificar, organizar, dirigir, coordinar, y controlar: además, subyaciendo en todas y cada una: decisión, comunicación e influencia.

Los roles del administrador Mintzberg:

Los diez roles descritos por Mintzberg se agrupan en interpersonales, informativos y decisionales.

Roles interpersonal: Están vinculados directamente con el status directivo y la autoridad que detenta, y con el desarrollo de relaciones interpersonales. En esta categoría se distinguen los siguientes roles:

- Representante: Es el rol de cabeza visible de la organización. Ante los terceros en oportunidad de tener que representar a la organización, ellos son la organización.
- Líder: Este es el rol más significativo para un administrador, el líder tendrá que integrar las necesidades individuales y grupales con los objetivos de la organización generando a su vez buen clima de trabajo. Este rol se asocia a la dirección, coordinación e influencia de las actividades de los subordinados y de ellos mismos.
- Enlace: Consiste en el establecimiento de redes horizontales a fin de integrar las áreas y sectores a través de la comunicación con los individuos y grupos que la componen. Incluye contactos dentro y fuera de la organización, debiendo mantener buenas relaciones para obtener resultados favorables.

Roles informativos: Corresponden a esta categoría todas las actividades relacionadas con la recepción y transmisión de información, ya sea en forma escrita o contactos verbales. Estos convierten al administrador en el centro de un proceso de comunicaciones donde se recibe y envía información haciendo uso de contactos formales e informales. Se pueden identificar los siguientes roles:

- Monitor: El ejecutivo busca permanentemente información, procurando conectarse con distintas fuentes, tanto dentro como fuera de la organización. Este tipo de información no se obtiene por las vías formales, por lo tanto el directivo siempre está atento a cualquier acontecimiento externo y a operaciones internas que le permitan detectar problemas antes de que ocurra.
- Difusor: Consiste en transmitir información externa al interior de la organización y la información proveniente de esta a los subordinados. El administrador actúa como filtro de información que recibe y la difunde.
- Portavoz: Consiste en la transmisión de información al entorno externo a la organización: proveedores cliente, etc. Este rol permite representar en forma expresa cuanto contribuye a la imagen de la organización.

Roles decisoriales: Se han diferenciado el siguiente roles vinculados con este proceso:

- Empresario: los administradores asumen la condición de verdadero emprendedores, al asumir ciertos riesgos antes situaciones nuevas, y tratar de anticiparse a los cambios. Son los agentes de cambio.
- Piloto de tormenta: hace referencia a la capacidad de afrontar los problemas y dirimir conflictos. Se lo asimila a la pericia y habilidad en “campear” las tormentas y responder a las presiones ya sea proviniendo del exterior o interior de la organización.
- Asignador de recursos: Este rol se pone de manifiesto en las decisiones vinculadas a la organización del trabajo, la asignación de tiempos, el seguimiento y control de actividades, etc.
- Negociador: Es una habilidad que consiste en lograr acuerdos con agente externos e internos de la organización a fin de facilitar el logro de los objetivos.

Otros roles:

- La dirección de sí mismo: Es la organización del trabajo personal el uso control de su propio tiempo como administradores, el uso de criterios para otorgar prioridades, el reconocimiento, identificación y análisis de la propia actuación, etc.
- La asunción de trabajos de otros: consiste en la asignación de trabajos por parte de los superiores reemplazando a analistas, expertos o a pares que no cumplen correctamente sus funciones.
- El reemplazo eventual de subordinados: para asegurar resultados o auxiliar en algunos casos en tareas meramente administrativas o complementarias.
- La promoción de la cultura organizacional: Donde incluir acciones proporcionando nuevos hábitos o costumbres que favorezcan tanto lo que se quiere conservar como lo que se quiere cambiar.
- Capacitador de subordinados: los jefes son responsables en primera instancia de la capacitación en un lugar de trabajo y de la actualización permanente en conocimientos y técnicas de sus empleados.

Cap. 10 Comunicación:

La comunicación, puede ser considerada como uno de los pilares básicos para la labor eficiente de los gerentes por tres motivos: en primer lugar representa el hilo común de la función administrativa que incluye a los procesos de planificación, organización de trabajo, coordinación, dirección y control. En segundo lugar es el medio que viabiliza el ejercicio de la influencia en las organizaciones, y por ultimo permite interrelacionar, interactuar y supervisar.

Se suponen 5 niveles de comunicación:

- Nivel de los valores compartidos.
- Nivel de los conocimientos compartidos.
- Nivel de las experiencias compartidas.
- Nivel de la información compartida.
- Nivel de las expectativas compartidas.

Descripción del proceso de comunicación:

La comunicación ocurre gracias a la relación entre un emisor y un receptor. Para que exista es necesario un propósito expresado como un mensaje y puede fluir en una dirección y terminar ahí, o puede producir una respuesta del receptor.

Emisor: Es el punto de partida de la comunicación, que precisa transmitir una información.

Codificación: Debe ser previa a la emisión, y traducirse en una serie de símbolos para que sea interpretada por el receptor.

Mensaje: Es la forma física que adopta la información.

Canal: Es el método que se selecciona para transmitir el mensaje y debe ser armónico con este último, esto significa que el canal debe ser apropiado a las características del mensaje.

Receptor: es la persona que recibe el mensaje y lo traduce en información para generar una acción.

Decodificación: Es el proceso mediante el cual el receptor interpreta el mensaje con su propio marco de referencia que impacta sobre sus percepciones.

Ruido: Es la interferencia en la comunicación que afecta la calidad de la misma. Puede ser semántico, psicológico, y presentarse en cualquier etapa del proceso de comunicación.

Retroalimentación: Es el proceso complementario al de la comunicación original, y a través de este proceso se verifica la aplicación en la realidad de cómo se ejecutó el mensaje original.

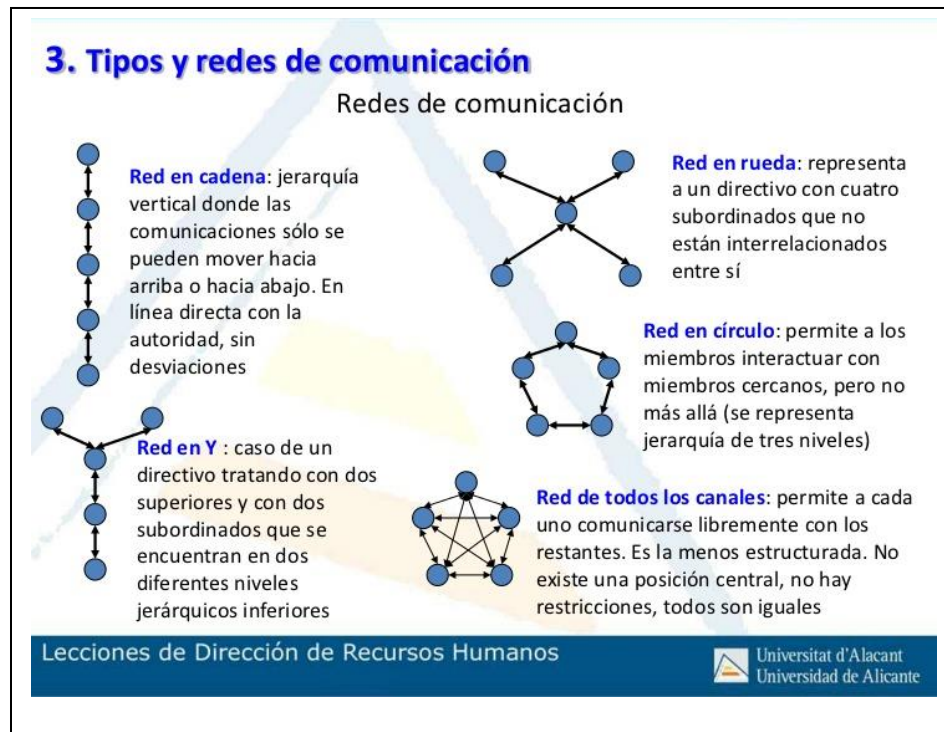
Métodos de comunicación interpersonal: Existen diferentes métodos que se pueden usar para transmitir un mensaje con sus ventajas y debilidades:

- Método oral: Es el método más usado por la gente para comunicarse, las formas incluyen discursos, discusiones formales, entre otros. Sus ventajas son que se destacan en la velocidad y la retroalimentación del mensaje, y sus desventajas son que aflora siempre que el mensaje debe ser pasado a través de varias personas tomando un porcentaje mayor de distorsión del mensaje.
- Método escrito: Estas incluyen memorándums, cartas, o cualquier otro dispositivo que sea transmitido por medio de la palabra escrita o símbolos. Sus ventajas son que son permanentes, tangibles, y verificables. Tanto el emisor como el receptor tienen un registro de la comunicación, y sus desventajas es que se insume demasiado tiempo, además muchas veces carece de realimentación por la inexistencia de un método de realimentación integrado y cuando existe no hay certeza de que el receptor la interprete como lo propuso el emisor.

Las investigaciones demuestran que combinando estos dos métodos es superior a cualquiera de los dos por separado; sin embargo la gente recuerda mejor las comunicaciones orales.

Métodos de comunicación organizacional:

- Comunicación formal: Se refiere aquellos que siguen la autoridad de la cadena de mando, ejemplo: Cuando un jefe le hace una petición a un subordinado.
- Comunicación informal: Estas comunicaciones no son sancionadas por la administración y no hay una jerarquía estructural. Los empleados hacen amistades y se desarrollan en grupos.
- Dirección Descendente: Es cualquier comunicación que fluye de un administrador hacia abajo en la jerarquía de la autoridad.
- Dirección ascendente: Los administradores dependen de los que están abajo para obtener información. Se envían informes hacia arriba en la jerarquía para informar del progreso y de los problemas usuales.
- Dirección horizontal: Es cuando las comunicaciones tienen lugar entre miembro de un mismo grupo facilitando la coordinación.



Barrera que limitan o impiden la comunicación:

Aun cuando el emisor y el receptor pongan todo de su parte para lograr comunicarse existen interferencias que pueden rebasar el control que se pretenda, limitando la comprensión del mismo. Uno de estos obstáculos es el temor al riesgo. Este temor tiene que ver con otros miedos, es decir tenemos miedo a que nos rechacen, a volvernos más vulnerables, a perder prestigio, a perder poder.

- Barreras personales: Son las interferencias que parten de las características del individuo, de su percepción, de sus emociones, valores, etc. Son el ruido mental que limita nuestra concentración, y percepción.
- Barreras físicas: Son interferencias que ocurren en el ambiente físico donde se desarrolla la comunicación. Una barrera física muy común es el ruido, otras son: La distancia física, las paredes, entre otros.
- Barreras semánticas: Son aquellas que tienen que ver con el significado que se le da a una palabra que tiene varios significados. Los símbolos con los cuales nos comunicamos tiene varias limitaciones y una de ellas son los significados múltiples ya que un mismo símbolo tiene distintos significados y podemos elegir el significado del mismo.

Los problemas de la comunicación:

- Sobrecarga de información.
- Emociones.
- Lenguaje.
- Señales no verbales.
- Filtros: Esto se da cuando un emisor manipula a propósito la información de manera que esta sea vista más favorablemente por el receptor, por ejemplo: cuando un administrador le dice a su jefe lo que él quiere oír.
- Percepción selectiva: El receptor mira y oye de una manera selectiva de acuerdo con sus necesidades, motivaciones, experiencias, etc. Y proyecta sus intereses y expectativas en las comunicaciones al decodificarlas

Cap. 11 La información y los sistemas de información:

Comunicación e información son términos de una misma familia. Mientras el primero constituye un proceso, la información es la sustancia de dicho proceso. Información es aquellos que es comunicado.

La información es el conocimiento, unido a la inteligencia, que se requiere y utiliza para intentar lograr metas y objetivos. En sus diferentes manifestaciones, proporciona un requisito básico para la adopción de decisiones.

El manejo de la información debe implicar alguna clase de procesamiento, adaptación e intercambio; es decir se necesita de un sistema de información...

Datos e información:

El problema que enfrentan muchos gerentes en las organizaciones modernas es el de sufrir escasez de información. Esto ocurre porque, en general, se confunden los conceptos de dato e información.

La palabra DATO, significa dar o lo que se da. Un dato es una representación de un hecho o cosa, nace de una comunicación o una interpretación o de un procesamiento y se usara como medio de entrada a un proceso a realizar.

Dato se aplica a los hechos no estructurados y no evaluados, con escaso o nulo significados para el administrador. Un dato aislado o un conjunto de datos se transforman en información cuando una persona o grupo le asigna significado.

La información se genera a partir de un grupo de datos seleccionados para reducir el grado de incertidumbre de quien debe adoptar decisiones. Consiste en datos que tienen forma, estructura u organización. Solo cuando los datos son aplicados por las personas a un problema específico (evaluado) se convierten en información.

A su vez, la información es un recurso y se la debe tratar como tal: Un recurso con costos y beneficios conexos. Por lo tanto, se deben tratar las decisiones relativas a la adquisición de información adicional en la misma forma en que se trata a la decisión de comprar una maquina adicional, se debe establecer una comparación entre los beneficios a lograr de la información adicional y los costos de la compra. Pero a pesar de considerarse un recurso, difiere de un bien económico al no acabarse o depreciarse al ser consumido...

El concepto de información subraya la idea de que se comunica algo valioso a algún individuo, grupo u organización.

La información es un recurso primordial que puede determinar el éxito o el fracaso de cualquier negocio o actividad.

Sistemas de información:

Concepto: Sistema es un conjunto de elementos o componentes interrelacionados con algún propósito, que producen como resultado algo superior y distinto a la simple agregación de los elementos en donde las interacciones entre dichos elementos definen la complejidad del sistema.

Entonces sistemas de información es un conjunto de elementos de recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, normativos y metodológicos, organizado para brindar, a quienes operan y a quienes adoptan decisiones en una organización, la información que requieren para desarrollar sus respectivas funciones.

Según P. Losoviz: Un sistema de información es un subsistema de la organización definido y caracterizado por poseer:

- Un objetivo general, el de constituir junto con los subsistemas de decisión un sistema de control aplicado a un sistema de referencia.
- Un objetivo operativo, el de producir informes para la decisión
- Diversos elementos a los conocidos de cualquier sistema (recursos humanos, financieros, etc.)
- Entradas constituidas por los datos originales
- Salidas constituidas por informes, resultados de cálculos, algoritmos, etc.
- Estructura: registro de datos, archivos, redes, etc.
- Plan de acción: Programas, procedimientos, interfaces, etc.

Los sistemas de información además deberían incluir:

- Las aspiraciones de los individuos que componen la organización o un área.
- Las aspiraciones de los grupos de interés que interactúan con la organización.
- El poder producir planes, controlar las operaciones.
- La capacidad de transferir y procesar esa información.

Durante los últimos años, se ha instalado la idea de la importancia de los sistemas de información en la estrategia empresarial u organizacional como factor básico de nuevas ventajas competitivas.

Un sistema de información incluye todo procesamiento programado de información, y se entiende como una combinación formalizada de recursos humanos e informáticos destinados a la recolección, memorización, recuperación, procesamiento y exposición de datos, orientados a un manejo efectivo de los recursos.

Los sistemas de información no requieren necesariamente del uso de la tecnología de computación. Sin embargo, la computación y el avance en las comunicaciones han potenciado tan extraordinariamente la capacidad, la velocidad y exactitud del tratamiento de los datos, que resulta prácticamente inconcebible el diseño de un sistema de información eficiente sin el empleo de tales tecnologías.

Objetivos de los sistemas de información:

- Apoyar los objetivos y estrategias de la organización: Suministrar a la organización toda la información necesaria para su correcto funcionamiento.
- Proporcionar información para el control de la totalidad de actividades, pudiendo comprobar el cumplimiento de las metas establecidas por la organización.
- Facilitar, simplificar o realizar automáticamente procesos.
- Adaptar las necesidades de información a la evolución de la organización: conforme va creciendo y desarrollándose, surgen nuevas necesidades de información que han de ser satisfechas por el sistema de información.

Para alcanzar sus objetivos, el sistema de información debe ser capaz de:

- Recibir datos, con el menor costo posible y correctos, libres de error o defecto.
- Evaluar la calidad e importancia relativa de los datos de entrada.
- Procesar la información sin corromperla y transformarla para que sea útil.
- Almacenar los datos de forma que estén accesibles cuando se requiera.
- Ofrecer la información de acuerdo con las necesidades del usuario.

Requisitos de la información eficiente:

- Economía o costo: El costo de producir una unidad adicional de información no debe ser superior al beneficio esperable de su utilización.
- Utilidad: Toda salida de un sistema de información debe satisfacer una necesidad y debe ser considerada innecesaria mientras no se compruebe su utilidad.
- Oportunidad: El momento en que la información se halla disponible. La información debe estar disponible en el momento en que se la requiera.
- Corrección: Es la precisión necesaria para mantener el valor de la decisión basada en la información suministrada. Significa que la información es “adecuada”. La corrección permite trabajar con un mayor rango de imprecisión. El administrador

siempre debe considerar, al preparar la información, el grado de corrección requerido para incrementar valor.

- Relevancia: La relevancia destaca la significación relativa que a una información debe tener para la decisión. Una información con datos no significativos no sirve para actuar, se requieren datos relevantes. La información que se procesa debe siempre ordenarse por importancia y no presentar “hojarasca”. La relevancia no solo debe ser un atributo propio del dato, sino que debe ser reconocido y conferido por el sistema de información.
- Excepción: Lo excepcional es aquello que se separa de la norma o de la condición general de su especie. La información que debe llegar a los niveles de decisión es la excepcional pues, de otra manera, su volumen torna imposible su lectura y análisis.
- Comparatividad o comparabilidad: El valor de la información, respecto de la decisión, se incrementa notablemente mediante la referencia de la misma con los objetivos que hacen la decisión. Se mejora su valor si la comparamos con los objetivos perseguidos y con lo ocurrido en otros periodos similares y si señalamos la tendencia que siga el resultado en el transcurso del tiempo. Las cifras aisladas o absolutas o siempre dan la idea correcta de hasta donde resulta satisfactorio en rendimiento alcanzado.
- Flexibilidad: Todo sistema de información debe ser adaptable a los cambios del sistema – objeto o de referencia. Este requisito está indisolublemente vinculado con la satisfacción de las cambiantes necesidades de información de los administradores y de toda la organización.
- Comprensibilidad y claridad: la información debe ser comprensible y clara. Se deben evitar problemas de sofisticación en exceso. La información debe atender al nivel intelectual y técnico del destinatario.
- Confiabilidad: La información debe ser lo suficientemente confiable como para adoptar decisiones basadas en ella. A este fin, deben empezar por ser confiables los datos primarios y sus sucesivas transformaciones.
- Disponibilidad: exige la posibilidad de acceso a la información siempre que sea necesario.
- Seguridad: Debe considerarse siempre la seguridad física de la información, el uso fraudulento de la misma y la confidencialidad y protección de la intimidad de clientes, ciudadanos y empleados.

Funciones que se cumplen en un sistema de información:

- A. Recolección de datos: Órgano sensorial de la organización y se ocupa de captar y registrar aquellos datos que se refieren a acontecimientos que atañen a la organización y su ambiente. Implica, entonces, captura y el registro de datos.

Por más modesta que sea una organización, se genera un volumen enorme de datos. La recolección de datos consiste en dos etapas: “captación y registro”, los métodos varían

desde la forma totalmente manual hasta los completamente automáticos. Antes que la información pueda ser empleada debe ser registrada de alguna forma y el medio puede ser papel, material magnético, fotográfico, etc.

Debe quedar claro que esta función de recolección es una función costosa y muy expuesta a la generación de errores.

- B. Clasificación de datos: Consiste en identificar los datos, agruparlos en conjuntos homogéneos y ordenarlos teniendo en cuenta la manera en que será necesario recuperarlos.
El propósito de la clasificación de los datos es asociar unos acontecimientos con otros que guarden significativas semejanzas. Los datos son quienes determinan el sistema de clasificación a usar.
Como se ha dicho, clasificar es particionar los acontecimientos según ciertas dimensiones significativas para la decisión, pero se debe limitar la cantidad de dimensiones.
- C. Comprensión de datos: La comprensión es la función por la cual se reduce el volumen de los datos sin disminuir necesariamente la información que suministraran a su destinatario; muy por el contrario, la comprensión generalmente aumenta o hace más expresivo el contenido informativo de los datos.
La comprensión puede realizarse mediante varios métodos. Uno de ellos es la agregación. Otro método es el filtrado, finalizando con la comprensión mediante el uso de medidas estadísticas.
- D. Almacenamiento de datos: Su función es similar a la de la memoria, permite que la organización actúe sobre la base de informaciones relativas a un pasado arbitrariamente distante, se vincula con la conservación física de los datos y con su adecuada protección.
- E. Administración de datos: Su objetivo consiste en facilitar el acceso a la información contenida en los archivos, bases y bancos de datos y, como se señaló anteriormente, depende de un apropiado sistema de clasificación. Incluye tanto las decisiones que adoptan las personas como los programas de aplicación.
- F. Procesamiento de datos: Incluye todos los procesos, dentro del sistema de información, que transforman los datos de entradas en datos de salidas. Persiguen el objetivo de convertir datos en información, es decir, en datos que habrán de tener valor y significado para un usuario.
- G. Transmisión de datos: Esta función comporta la comunicación entre puntos geográficos distantes, sea por el traslado físico del sostén de los datos, o por la transmisión de señales. Esta función, en todo sistema de información, se vincula con la tecnología de comunicaciones.
- H. Exposición de datos: Mediante esta función, se proporciona una salida de información preparada de modo tal que resulte legible y útil a su destinatario, esta función es la que implica la interfaz con el ser humano. La presentación de los resultados tiene particular importancia para que los mismos revistan el carácter de información, para que aparezcan con significado ante los ojos del usuario, para que reduzcan la ignorancia del mismo, y para que los induzcan a la acción.

Sistemas de información y niveles de decisión:

Las empresas y demás organizaciones, han debido integrar los sistemas de información en el negocio o actividad y ampliar su gama de aplicaciones con la incorporación de tales sistemas a todos los niveles de la pirámide de decisiones. A partir de los tres niveles de decisión, el estratégico, el táctico, y el operativo, se puede deducir el alcance de las decisiones de cada uno de ellos.

Al combinar los niveles de decisión de la pirámide con la estructuración de las mismas, pueden asignarse a cada escalón unas aplicaciones concretas de los sistemas de información que contemplan estas premisas. Aparecen así tres tipos de decisiones: No estructuradas, semi-estructuradas, y estructuradas. Solo estas últimas permiten generar una aplicación basada exclusivamente en datos históricos, que proporciona salidas perfectamente conocidas y permite disminuir los márgenes de error con facilidad. Las decisiones no estructuradas, requieren un cierto grado de sentido común y objetividad.

Cap. 12: Proceso de influencia – Autoridad, poder y liderazgo.

Concepto: La influencia es el proceso por el cual una o más personas o un grupo o una organización determinan el comportamiento de otra persona, personas, grupo u organización. Ósea, que cualquier cambio en el comportamiento de una persona o grupo debido a la anticipación de las respuestas de otros implica “influencia”. La influencia se ejerce hacia arriba y hacia debajo de la jerarquía y lateralmente en las relaciones de quienes ocupan el mismo nivel.

Así, el poder es el potencial para influir, fundamentalmente respaldado por los medios para exigir obediencia mientras que la autoridad es el poder legítimo o institucionalizado y que corresponde a la persona en virtud de su papel o rol y sus status o jerarquía en una estructura social organizada formalmente.

Maneras para influir en el comportamiento:

- Emulación: Esforzarse por igualar o exceder; imitar con esfuerzo para igualar o sobrepasar; aproximarse o lograr igualdad. La emulación no requiere contacto directo.
- Sugerencia: Colocar o traer una idea, proposición, plan, etc. A la mente de una persona para su consideración o posible acción. Implica interacción directa y consciente entre individuos o entre un individuo y un grupo y puede relacionarse a un comportamiento relativamente inmediato o ser dirigido a ajustes a más largo plazo.
- Persuasión: Insistir sobre una persona ayudándola, urgiéndola, haciéndola razonar o induciéndola a realizar algo más en vez de forzarla. Requiere más presión que una mera sugerencia pero el tipo de fuerza es menor que el que implica la coerción.
- Coerción: Restricción forzada, compulsión; presión física o compresión.

En las organizaciones, los salarios y/o promociones pueden ser empleados para restringir o influir en el comportamiento. En muchos casos, la amenaza de despido es un influyente poderoso.

El proceso de influir en el comportamiento no está asociado a una jerarquía organizacional, aunque es evidente que el que administra debe influir sobre los administrados. Cuanto más poder se tiene más efectivo son los intentos de influencia. Sin embargo, como el conocimiento es poder, existen personas que ejercen enorme influencia y esto demuestra que una persona en un puesto formal puede ser dependiente de otros que estén al mismo nivel o debajo de él.

El termino autoridad funcional se refiere al grado de dependencia de personas, grupos o áreas hacia una actividad o función particular; quien la ejerce puede hacerlo sobre subordinados o personal que no le son propios o que no trabaja diariamente con él.

El poder y la autoridad no son maneras separadas y distintas o mutuamente excluyentes al influir en el comportamiento. Se espera que una sugerencia de alguien con gran poder y/o autoridad tenga más influencia que en una que venga de alguien sin ella.

Poder: Es la capacidad para hacer algo, para influir en otros y en sentido más general, significa:

- Capacidad ejercida o no, para producir la ocurrencia de algo.
- La influencia ejercida por individuo o grupo a través de cualquier medio sobre la conducta de otros limitando las alternativas disponibles para estos en una situación social y de una manera planificada y determinada.

Fuente de poder: Existen cinco fuentes:

- I. Poder coercitivo: Su origen es el miedo. Se manifiesta a través de amenazas, aplicación de sanciones físicas y el control mediante la fuerza.
- J. Poder de recompensa: en este caso las personas cumplen con los deseos de otra porque esto le resulta beneficioso. Recompensas son el dinero, evaluaciones de desempeño, ascensos, etc.
- K. Poder legítimo: Es equivalente a la autoridad y representa el poder que recibe la persona como resultado de la posición que ocupa en la jerarquía formal.
- L. Poder de experto: Es la influencia que se obtiene como resultado de la experiencia, habilidad especial o conocimientos. Es una de las más importantes fuentes de influencia.
- M. Poder referente: Surge de la administración hacia una persona, de la necesidad de identificación con quien por sus cualidades es considerado como modelo a seguir.

El poder puede existir en cualquier nivel de organización, desde los operarios de más bajo nivel, hasta los directivos ejecutivos.

AUTORIDAD: es el derecho a mandar y la facultad de hacerse obedecer. Max Weber incorpora a este concepto la idea de legitimación definiéndola como el poder legitimado. Weber explica que si la autoridad no es legitimada por el subordinado estamos frente a una situación de poder puro,

siendo tres las fuentes de legitimación típicas (tradición, Carisma, leyes) que corresponden o se derivan de tres tipos de sociedades y de tres formas de dominación.

Tipos de autoridad: Se pueden identificar tres tipos básicos de autoridad legítima: Racional/ Legal, tradicional y carismática. La carismática depende de las cualidades de los líderes individuales y en ella no están implicadas reglas o regulaciones, dependiendo de las características personales más que del puesto. La tradicional puede evolucionar hacia la racional/ legal si el sistema es formalmente legitimado por normas que codifican criterios. La autoridad legal/ racional, o burocrática se establece por medio de leyes o normas específicas. La mayoría de las organizaciones tienen mezcla de las autoridades racionales/ legal, tradicional y carismática, y la que sustenta un sistema de influencia utilizada para asegurar el esfuerzo coordinado de los participantes.

Se ha considerado a la autoridad como la aceptación voluntaria por la gente de las modificaciones del comportamiento inducida por sus líderes.

Liderazgo: es la forma de dominio donde los adeptos aceptan voluntariamente la dirección y el control de otra persona, el líder. El dominio es un proceso de control en el cual, asumiendo una posición de superioridad, una persona o grupo de personas regulan las actividades de otros para realizar propósitos con las mismas.

El líder es la persona que ejerce mayor influencia en un determinado momento para que otros lo sigan y se empeñen voluntariamente en el mejor logro de los objetivos. El líder asume los valores del grupo y es capaz de percibirlos y organizarlos dentro de una filosofía inteligible. También poseen habilidad para persuadir a otros que persigan entusiastamente objetivos previamente definidos, son rápidos con las decisiones, poseen sobresalientes cualidades de autoridad, confianza en sí mismos y comunicación adecuada al grupo.

Tipos de líderes:

- Autocrático: todas las decisiones las toma el líder, establece los procedimientos, no participa en el grupo y solo emite órdenes.
- Democrático: Las políticas están sujetas a discusión, hace sugerencias sobre procedimientos, las personas tienen libertad para trabajar con quienes prefieren, participa en las tareas con el grupo.
- Permisivo: Otorga libertad completa en la realización de las tareas, solo proporciona información cuando es requerida, no toma parte en la discusión sobre el trabajo, no participa, no controla, ni evalúa.

De las experiencias desarrolladas surgió que el estilo democrático participativo, en general es el más eficiente.

Cap. 13 Conceptos vinculados con los procesos interpersonales:

Necesidades: Las necesidades humanas son el motor de la conducta de los hombres. Una organización es un vehículo para intentar la satisfacción de necesidades individuales, mediante el esfuerzo grupal. Las personas trabajan en las organizaciones a fin de satisfacer distintos tipos de necesidades, desde las más básicas, hasta las de más alto nivel. Toda persona que dirige tiene la responsabilidad de obtener determinados comportamientos de otras personas, que son sus subordinados, y por lo tanto es importante que tenga cierta comprensión acerca de sus necesidades.

Una manera de clasificar estas necesidades es la formulada por Maslow, en su teoría de motivación:

- **Necesidades fisiológicas:** Son necesidades esenciales para la vida y la supervivencia del individuo como: la alimentación, vestimenta, vivienda, etc.
- **Necesidades de seguridad:** La búsqueda de satisfacción se orienta a lograr seguridad o estabilidad y protección contra las amenazas y privaciones.
- **Necesidades sociales:** Están vinculadas con las relaciones interpersonales en el ámbito laboral. Entre ellas se encuentran las de: asociación, afiliación, participación, etc.
- **Necesidades de estima:** Son las necesidades relacionadas con la manera como el individuo se ve y se evalúa, “Las necesidades del yo”. Involucran: autopercepción, autoconfianza, aprobación social, etc.
- **Necesidades de autorrealización:** Son las referidas al logro de autorrealización, que consiste en desarrollar al máximo posibles el propio potencial, elevar la calidad de desempeño y en el ámbito organizacional.

Motivación: Es la percepción o el nivel de un individuo de comportarse de cierto modo en determinado momento. Es la voluntad de hacer algo, que está condicionada por la habilidad necesaria para realizar la actividad y satisfacer alguna necesidad del individuo.

Incentivo: Es un estímulo manipulante que promueve la acción, desencadena el desempeño y por lo tanto la productividad. Su función es la satisfacción de necesidades a cambio de mayor esfuerzo. Un incentivo puede ser: Positivo (cuando se traduce en algún tipo de recompensa), o negativo (cuando resulta una amenaza o sanción).

Los incentivos positivos pueden distinguirse entre:

- **Incentivos tangibles:** De carácter económico, vinculados a mayor productividad.
- **Incentivos intangibles:** No se traducen en dinero, pero si constituyen una recompensa al buen desempeño. Estos pueden ser: Otorgamiento de status, premios, fomento a la participación, etc.

Otras teorías vinculadas con la motivación:

- Teoría de la motivación-Higiene: Herzberg denominó a la primera categoría de necesidades FACTORES HIGIENICOS, dado que tienen relación con el medio ambiente humano y se refieren a la función primaria de evitar la insatisfacción de trabajo. La segunda categoría es la de FACTORES MOTIVACIONALES dado que serían los que pueden lograr motivar a la gente a un desempeño superior. Factores higiénicos: Las políticas y la administración, la supervisión, las condiciones de trabajo, el dinero, etc. Factores motivacionales: Sentimientos de logro, crecimiento profesional, el reconocimiento, la responsabilidad, etc.
- Teoría x y teoría y: Se basó en la observación de la manera en que los administradores trataban a los empleados y valiéndose de una serie de suposiciones que tiende a moldear su comportamiento hacia sus subordinados, enunció 2 teorías:
 - ◆ Teoría x: Distingue las siguientes suposiciones de los administradores hacia sus subordinados: Los trabajadores deben ser obligados con amenazas y castigos para lograr las metas deseadas, buscar la seguridad por encima de otro factor, no tienen ambición.
 - ◆ Teoría y: Contrarias a las suposiciones negativas: El trabajo es un hecho natural, Las personas que trabajan aprenden a aceptar e incluso a buscar mayor responsabilidad, Realización de metas.

Comportamiento: El estudio del comportamiento se ocupa de las acciones observables de las personas. Si este comportamiento se da en el contexto de una organización se denomina comportamiento organizacional. El propósito fundamental del estudio y análisis del comportamiento organizacional consiste en explicar y predecir la conducta de las personas y los grupos dentro de una organización. El comportamiento organizacional se divide en dos niveles:

- ❖ Comportamiento individual: Basado principalmente en contribuciones de la psicología, analizando: actitudes, personalidad, percepción, aprendizaje y motivación.
- ❖ Comportamiento grupal: Contiene aportes de la sociología y especialmente de la psicología social, y se concentra en el estudio del grupo, normas internas, roles, etc.

Comportamiento individual:

- Actitudes: son enunciados evaluativos, favorables o desfavorables concernientes a objetos, personas o eventos. Se denotan en términos de satisfacción, compenetración, grado de identificación, entre otros.
- Personalidad: Se denota a través de ciertos rasgos psicológicos como: ser sociable, cálido, leal, extrovertido, innovador, etc. Estos rasgos de personalidad se tienen en cuenta en los procesos de selección de personal.

- Percepción: significa como interpretar la realidad, ósea, lo que el individuo interpreta de los que observa, la autoevaluación y las impresiones de los otros acerca de él.
- Aprendizaje: Se define como cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de las experiencias. Existe dos modalidades de aprendizaje, la formación (escuelas y universidades) y modelaje (aprendizaje a través de la imitación observando al otro y emulándolo).

Comportamiento grupal:

- Formales: son los que forman parte de la estructura, con asignación de tareas específicas, sus integrantes son nombrados por la organización y los comportamientos están estipulados y dirigidos hacia el logro de los objetivos. En estos grupos podemos encontrar: grupo de mando (COMPUESTO POR GRUPO DE PERSONAS QUE REPORTAN DIRECTAMENTE A UN JEFE) y grupo de tareas (conformado por el conjunto de personas que comparten una tarea pero no necesariamente está bajo el área de un solo jefe).
- Informales: son los que se conforman naturalmente en el ámbito laboral, surgen por la necesidad de contacto social y las personas que comparten lazos de amistad, afectivos o intereses en común. Entre los grupos informales tenemos los grupos de interés y los grupos de amistad.

Características de los grupos:

- Espíritu de cuerpo: es la actitud grupal positiva. Deben explicitarse intereses en común y confianza en la capacidad de sus integrantes.
- Motivación.
- Compromiso personal: La participación activa de los miembros es necesaria para la existencia del grupo. Entre los miembros debe existir un compromiso en la actividad adoptando las normas y objetivos grupales.
- Consenso normativo: Se da por el hecho de que todos los miembros comparten un marco de referencia (comprenden y aplican normas). Si no existen estas normas los individuos no pueden comprenderse y se dificulta la comunicación.
- Roles: El rol es el comportamiento esperado a que se atribuye a quien ocupa un puesto determinado en la organización. Cada individuo ajusta su rol al grupo del que forma parte.

Conflicto: Se entiende por conflicto a las diferencias incompatibles percibidas, resultantes de alguna forma de indiferencia u oposición. Estos se pueden distinguir: En conflictos interpersonales (por incompatibilidades entre las personas) y conflictos organizacionales (que nacen de la estructura y producen diferencias en objetivos, metas, etc.).

En esta última categoría podemos distinguir:

- Conflicto interdepartamental: Se da entre los distintos departamentos o áreas de la organización.

- Conflicto entre niveles: Ocurre cuando existen diferencias de objetivos entre empleados de diversos niveles jerárquicos.
- Conflicto Línea/funcional: Se refiere a las características de la autoridad funcional que colisiona con de línea.
- Conflicto de roles: Ocurre cuando un individuo recibe instrucciones de más de un superior.
- Ambigüedad de roles: Surge cuando los roles están mal definidos.