**1 Administración del nuevo lugar de trabajo**

Capítulo I del libro "Administración" de Richard Daft

1. Concepto de administración

*Función de los gerentes que consiste en alcanzar las metas organizacionales en forma adecuada y eficiente, planeando, organizando, dirigiendo y controlando los recursos.*

Funciones de la administración:

* **Planeación:** indica dónde quiere estar la empresa en el futuro y la manera de llegar allí. Significa definir las metas del desempeño futuro y seleccionar las actividades y recursos necesarios para alcanzarlas.
* **Organización:** indica cómo la empresa trata de realizar el plan. Consiste en asignar las tareas, en agrupar las actividades en departamentos y en asignar la autoridad y los recursos de una organización.
* **Dirección:** consiste en usar influencia para motivar a los empleados para que alcancen las metas organizacionales. Significa crear una cultura y valores compartidos, comunicar las metas a los empleados mediante la empresa e infundirles el deseo de un desempeño excelente.
* **Control:** significa vigilar las actividades de los empleados, determinar si la empresa se dirige a la consecución de sus metas y tomar las medidas correctivas que se vayan necesitando.

1. Diferencias verticales: principales responsabilidades de cada nivel

Niveles gerenciales de la jerarquía organizacional

**Gerentes de alta dirección**: ocupan la cumbre de la jerarquía y tienen a su cargo la organización entera. Establecen las metas organizacionales, definen las estrategias para cumplirlas, vigilan e interpretan el ambiente externo, y toman decisiones que afectan a la empresa en su conjunto. Tienen visión del futuro a largo plazo y les interesan las tendencias generales del ambiente y el éxito global de su empresa.

**Gerentes de nivel medio**: trabajan en los niveles intermedios y presiden las unidades de negocios y los departamentos más importantes. Implementan las estrategias y políticas globales definidas por los gerentes de alta dirección. Se centran en el futuro cercano y deben establecer buenas relaciones con sus colegas, alentar el trabajo en equipo y resolver conflictos.

**Gerente de primera línea:** ejecutivo que ocupa el primer o segundo nivel jerárquico y que se encarga de la producción de bienes y servicios. Aplican las reglas y procedimientos para lograr una producción eficiente, dar asistencia técnica a sus subordinados y motivarlos. Se centra en obtener metas día tras día.

1. Relación entre habilidades administrativas y nivel gerencial

Algunos teóricos proponen una larga lista de habilidades para dirigir un departamento u organización que pueden resumirse en 3 categorías: conceptuales, humanas y técnicas. El grado en que se requiere una en varios niveles puede variar, pero todos los gerentes deben tener dichas habilidades en estas áreas tan importantes para lograr un buen desempeño.

Nivel Gerencial

Gerentes de alto nivel  
Gerentes de nivel medio  
Gerentes de línea  
No gerentes

* **Habilidades conceptuales:** capacidad de ver la organización como un todo y la relación entre sus partes. Incluye el pensamiento del gerente, el procesamiento de información y las destrezas de planeación. Permite ver dónde corresponde como unidad un departamento dentro de la organización total y cómo esta encaja en la industria, la comunidad, la industria en general y el entorno social. Es la capacidad de pensar estratégicamente, es decir, adoptar una perspectiva global y a largo plazo.
* **Habilidades humanas:** capacidad de trabajar y colaborar con otras personas y de trabajar eficazmente en un grupo. Se manifiesta en la forma en la que un ejecutivo se relaciona con la gente; incluye la capacidad de motivar, facilitar, coordinar, dirigir, comunicar y resolver conflictos
* **Habilidades técnicas:** es el conocimiento y la competencia con la que se realiza una actividad. Incluye el dominio de los métodos, de las técnicas y el equipo en algunas funciones: ingeniería, manufactura o finanzas. Abarca el conocimiento especializado, la capacidad analítica y el uso competente de herramientas y técnicas para resolver problemas en una disciplina particular

1. ¿Qué características tiene la actividad gerencial?

*La actividad gerencial se caracteriza por variedad, fragmentación y brevedad.*

1. ¿Cómo organiza Mintzberg las actividades del gerente?

*Las organiza en diez funciones, divididas en 3 categorías: informativas, interpersonales y decisionales.*

***Informativas:***

* **Vigilante:** busca y recibe información, examina informes, mantiene contactos personales.
* **Diseminador:** envía información a otros miembros de la empresa, manda memorandos e informes, hace llamadas telefónicas.
* **Portavoz:** transmite información a externos mediante discursos, informes y memorandos.

***Interpersonal:***

* **Representante:** realiza ceremonias y tareas simbólicas como recibir a los visitantes, firmar documentos legales.
* **Líder:** dirige y motiva a los subordinados, capacita, asesora y se comunica con ellos.
* **Enlace:** mantiene contactos de información en el interior de la organización y fuera de ella, usa el correo, llamadas telefónicas y juntas.

***Decisional:***

* **Emprendedor:** inicia proyectos de mejoramiento, descubre ideas nuevas, delega a otros la responsabilidad de realizarlas.
* **Controlador de problemas:** toma medidas correctivas durante los pleitos o crisis; resuelve conflictos entre los subordinados, adapta la empresa a las crisis ambientales.
* **Asignador de recursos:** decide quién recibe recursos; programa presupuestos y fija prioridades.
* **Negociador:** representa a los departamentos en las negociaciones de contratos, en las ventas, en las compras y presupuestos, representa los intereses del departamento.

1. ¿Cuáles son las principales *diferencias* entre grandes y pequeñas empresas? en cuanto a:
   * Funciones de los gerentes
   * Funciones definidas por Mintzberg
   * Actividades
   * Evaluación de los resultados
   * **Funciones de los gerentes:** en las pequeñas empresas se considera que su función más importante es la de portavoz, porque deben promover la empresa en el mundo exterior. La función de emprendedor es también muy importante para ellos, porque deben ser creativos y ayudar a desarrollar nuevas ideas para lograr la competitividad. Tienden a recibir una evaluación más baja en la función de líder y del procesamiento de información que sus colegas de las grandes empresas. Los directivos deben comercializar sus servicios no sólo para atraer clientes, sino también voluntarios y donadores, pues su supervivencia depende de ellos.
   * **Actividades:** La diferencia fundamental entre organizaciones lucrativas y no lucrativas es que, mientras las primeras se centran en generar ingresos, las otras se enfocan en producir un impacto social.
   * **Funciones de Mintzberg:** en el caso de las organizaciones no lucrativas se da mayor importancia a las funciones de portavoz (“vender” la organización a donadores y al público), de líder (crear una comunidad de empleados y voluntarios inspirados por la misión) y de asignador de recursos (distribuir los recursos del gobierno o los fondos de subsidios que a menudo se asignan de arriba-abajo)
   * **Evaluación de resultados:** en las organizaciones no lucrativas no se cuenta con un criterio de rentabilidad. Mientras que en las organizaciones lucrativas se miden los resultados mediante los ingresos percibidos, en las otras se debe cuantificar el beneficio social producido. Es más difícil cuantificar el desempeño de los empleados y ejecutivos cuando la meta es ofrecer un servicio público, no incrementar las ventas y las utilidades. En el caso de utilizar voluntarios, estos no pueden ser supervisados ni controlados del mismo modo que los empleados.
2. ¿Cuáles son las fuerzas que influyen en la organización?

El cambio más notable que afecta hoy a las empresas y a los dirigentes es la tecnología. Hoy se usa cada vez más las tecnologías de redes digitales para unir empleados y socios de la compañía en operaciones de largo alcance. El uso de la tecnología inalámbrica acrecienta aún más las opciones permite trabajar en cualquier lugar y no solo conectada una computadora a una red.

Uno de los avances más importantes de la tecnología es Internet, sistema que está transformando la forma de hacer negocios. Las empresas recurren a las ideas y modelos de empresas de internet para aumentar la rapidez, reducir los costos, mejorar la calidad y darle un mejor servicio al cliente.

Internet y otras tecnologías están muy relacionados a la globalización, otra fuerza que influye en las organizaciones. En todo el mundo la gente está conectada en el flujo de información, dinero, ideas y productos, lo cual aumenta al mismo tiempo su interdependencia.

Los gerentes deben conocer los patrones interculturales y a menudo trabajan con miembros de equipos virtuales procedentes de varios países. La diversidad de la población y de la fuerza de trabajo es cosa común en todas las organizaciones.

La diversidad generacional es otra fuerza en el lugar de trabajo; los empleados de todas las edades trabajan juntos en equipos y en proyectos de un modo rara vez visto en el pasado.

**EXTRAS**

1. Administración de crisis y de sucesos imprevistos

* **Conservar la calma:** las emociones del líder son contagiosas, se debe mantener la calma, concentrarse y ver el futuro con optimismo. Se debe asimilar los temores y dudas de los subalternos, reprimiendo los propios. Aunque se admitan los problemas, se debe mostrar optimismo, inspirar e infundir confianza
* **Hacerse visible:** cuando el mundo se torna ambiguo e incierto, la gente necesita que alguien asuma el control.
* **Anteponer las personas a los negocios:** los directivos deben dar prioridad a las personas y a los sentimientos humanos, dejando en un plano secundario los asuntos de negocios.
* **Decir la verdad:** los gerentes deben obtener la mayor cantidad de información posible de fuentes diversas, esforzarse por determinar los hechos y luego mantener una actitud abierta ante lo que suceda.
* **Saber cuándo volver a ocuparse de los negocios:** los gerentes deben atender primero las necesidades físicas y psicológicas de la gente, pero también deben volver a ocuparse de los negocios cuanto antes. La compañía debe seguir trabajando y la mayoría de las personas desean participar en la reconstrucción para sentir pertenencia y tener algo por lo cual luchar. Los momentos de crisis ofrecen excelentes oportunidades de mirar al futuro y de aprovechar la energía emocional que se produjo para construir una empresa mejor.

**2 El mundo de las Organizaciones: Globalización, Tecnología, Diversidad y Ética**

"Comportamiento Organizacional" Cap 2 Idalverto Chiavenato

1. ¿Qué es una organización? ¿Cuál es el objetivo del estudio del CO (Comportamiento Organizacional)?

Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Las org. Permiten combinar esfuerzos y lograr juntos objetivos que serían inalcanzables en forma individual.

El objetivo del comportamiento organizacional es comprender la conducta de las personas en las organizaciones.

2. ¿Cómo operan las organizaciones?

3. ¿Cómo se integran las organizaciones?

Las organizaciones se forman con la integración de recursos humanos, materiales y financieros.

4. ¿Qué diferencia hay en el valor de las organizaciones en la era industrial y en la era del conocimiento?

Durante la era industrial, el valor del mercado de las organizaciones se determinaba en función de los recursos tangibles y a las personas se les llamaba recursos humanos. En la era del conocimiento, las personas fueron elevadas a rango de grupos de interés, son consideradas el “capital humano” de las organizaciones, ya no son más “propiedad” de la organización, son colaboradores internos o externos que contribuyen a lograr los objetivos.

5. ¿Cuáles son los grupos de interés en la organización?

Los grupos de interés en al org son los Stakeholders, los cuales hacer aportaciones a la organización. Los mismos pueden estar tanto dentro de la org como fuera de la misma.

6. ¿Qué significa Relaciones de Reciprocidad en las organizaciones?

Estas relaciones se dan entre la organización y los grupos de interés. Significa que la org espera que los grupos de interés hagan aportaciones y les otorgan incentivos y recompensas para motivarlos a que aporten más. Por otra parte los grupos de interés hacen aportaciones y a cambio de ello esperan obtener incentivos y recompensas.

7. ¿Cómo puede explicarse la teoría del equilibrio organizacional?

La teoría del equilibrio organizacional consiste en que las relaciones de intercambio entre las organizaciones y los grupos de interés deben estar equilibradas, lo que significa que ambas partes deben obtener un rendimiento significativo.

8. ¿Qué esperan las personas de la organización?

* Un excelente lugar para trabajar
* Reconocimiento y recompensas
* Oportunidades de crecimiento
* Participación en las decisiones
* Libertad y autonomía
* Apoyo y respaldo
* Posibilidades de empleo y ocupación
* Camaradería y compañerismo
* Diversión, alegría y satisfacción
* Calidad de vida en el trabajo

9. ¿Qué esperan las organizaciones de las personas?

* Enfoque en la misión de la organización
* Enfoque en la visión de futuro de la organización
* Enfoque en el cliente
* Enfoque en metas y resultados
* Enfoque en la mejora y el desarrollo continuos
* Enfoque en el trabajo participativos en equipo
* Compromiso y dedicación
* Talento, habilidades y competencias
* Aprendizaje y crecimiento profesional
* Ética y responsabilidad

10. ¿Qué variables componen el Entorno General o macroentorno?

* Económicas
* Tecnológicas
* Culturales
* Legales
* Políticas
* Demográficas

11. ¿Cómo está compuesto el Entorno de Tarea?

* Competidores
* Proveedores
* Clientes
* Órganos reguladores

12. ¿Qué significa percepción del Entorno? ¿de qué depende? ¿Cuándo ha consonancia?

Las organizaciones perciben su entorno en forma subjetiva y de acuerdo con sus expectativas, experiencias, problemas, convicciones y motivaciones. Las percepción depende en gran medida de aquello que cada organización considera relevante en su entorno.

La consonancia significa que los supuestos de la organización acerca de su entorno han sido confirmados en la práctica cotidiana. Esa confirmación sirve para reforzar esos supuestos.

13. ¿Qué significa que las organizaciones funcionan como sistemas abiertos?

Significa que están en un proceso continuo de intercambios con el entorno. El sistema abierto posee fronteras sumamente permeables que permiten el intercambio constante de recursos, energía e información con su entorno, del cual recibe los insumos que necesita para su supervivencia y sus operaciones y en el cual coloca los resultados de sus operaciones en forma de productos o servicios.

14. ¿Qué características presentan las organizaciones como sistemas abiertos?

* Importación y exportación
* Homeostasis
* Adaptabilidad
* Morfogénesis(modificarse de manera estructura)
* Negentropia o entropía negativa
* Sinergia

15. ¿Qué se entiende por Globalización?

Es un proceso de expansión económica que derriba todas las barreras para el intercambio económico y la competitividad, sean sociales, culturales, ambientales, éticas, legales, financieras o políticas.

16. Comente brevemente el proceso de globalización.

El proceso de globalización consta de 4 etapas.

* Etapa doméstica: el mercado se limita al mercado nacional y todas las instalaciones se encuentran en el país.
* Etapa internacional: las exportaciones aumentan y la empresa da un enfoque multinacional.
* Etapa multinacional: la empresa establece instalaciones de producción y marketing en varias naciones pero centraliza su administración en un país
* Etapa global: ocurre cuando las corporaciones internacionales deja de estar centralizadas en un país.

17. ¿Qué características tiene una organización internacional?

Son aquellas que realizan más del 25% de sus ventas en operaciones fuera de su país de origen. Características:

* sistema integrado de negocios que abarca todo el mundo
* suelen estar controladas por una autoridad administrativa única, la cual toma decisiones estratégicas de todas las afiliadas.
* los administradores que están en la cima de la organización multinacional tienen una perspectiva global.

18. ¿A qué se denomina tecnologías de la información (TI)?

es la convergencia entre la computadora, la televisión y las telecomunicaciones.

19. ¿Cuáles son las siete tendencias generadas por el crecimiento de internet (según una encuesta entre altos ejecutivos)?

* la internet está obligando a las org a transformarse
* los nuevos canales están cambiando el acceso a los mercados y las marcas, lo que provoca la desintermediación de los canales tradicionales de distribución.
* la balanza de poder se está inclinando para el lado del cliente
* la competencia está cambiando
* el funcionamiento de los negocios está cambiando
* la internet está empujando a las org más allá de sus fronteras tradicionales
* el conocimiento se está convirtiendo en el principal activos de las organizaciones y en la mayor fuente de ventaja competitiva

20. ¿Qué es ética? por qué, para las organizaciones es importante tener en cuenta este concepto?

La ética es el conjunto de principios morales o valores que definen lo que es correcto o incorrecto para una persona, grupo u organización. Se ocupa del buen comportamiento, es decir de la obligación de considerar no solo el bienestar propio sino también el de otras personas.

En el mundo de los negocios, la ética influye en el proceso corporativo de la toma de decisiones, determina cuales son los valores que afectan a los diversos grupos de interés y sirve para establecer la forma en que los directores pueden utilizar tales valores en la administración diaria de la organización.

21. ¿Cuáles son los factores que influyen en las decisiones éticas

* La intensidad ética de la decisión: grado de preocupación que las personas tienen respecto a algún asunto.
* el desarrollo moral de la persona u organización
* definición de principios éticos para manejar negocios y enfrentar problemas

22. ¿Por qué es importante un código de ética, y bajo qué circunstancias es efectivo?

El código de ética es una declaración formal que orienta la toma de decisiones y la conducta de una organización. Es efectivo  siempre y cuando se cumplan dos condiciones:

* la organización debe dar a conocer el código de ética a todos sus grupos e interés, tanto interno como externo.
* la organización debe asegurarse continuamente de que sus participantes observen un comportamiento ético, ya sea con una actitud de respeto a los valores básicos o en prácticas específicas de negocios.

23. ¿Qué significa responsabilidad social? ¿qué acciones desempeña una organización socialmente responsable?

Es un compromiso administrativo que aceptan los directivos para actuar en bien de la sociedad y de la organización simultáneamente.

Acciones:

* incluye objetivos sociales en sus procesos de planeamiento.
* aplica en sus programas sociales normas comparables a las de otras organizaciones
* presenta informes a los miembros de la organización y a sus grupos de interés sobre los avances de su responsabilidad social
* experimenta con distintos enfoques para medir su desempeño social
* trata de medir los costos de los programas sociales y el rendimiento de las inversiones en sus programas sociales

24. Comente brevemente las 2 posiciones antagónicas referidas a la responsabilidad social.

La posición contraria a la responsabilidad social sostiene que las organizaciones lucrativas benefician a la sociedad cuando crean empleos, pagan salarios justos que mejoran la vida de los trabajadores y mejora las condiciones de trabajo, además de que contribuyen al bienestar público porque paga impuestos y ofrece productos y servicios a los clientes.

Por otro lado los que están a favor de la responsabilidad social de las organizaciones sostienen que las organizaciones deben estar atentas a los problemas de la comunidad y hacer un esfuerzo de responsabilidad social. ser socialmente responsable tiene un costo, pero es legítimo que las organizaciones lo trasladen a los consumidores en forma de aumento de precios.

25. ¿Cuáles son los 3 enfoques que señalan el grado de implicación de las organizaciones en la responsabilidad social? ¿Qué presupone cada uno?

* Enfoque de la obligación social y legal: presupone que la principal meta de una organización es maximizar las ganancias. Por lo tanto la organización solo debe cumplir las obligaciones mínimas impuestas por la ley. Las decisiones de la organización se toman sólo con base en las ganancias económicas proyectadas.
* Enfoque de responsabilidad social: presupone que la organización no sólo tiene metas económicas sino  también responsabilidades sociales. Las decisiones se toman no sólo con base en las ganancias económicas proyectadas y en la observación de la ley, sino también con el criterio de beneficio social. Estas org desean proyectar una imagen políticamente correcta.
* Enfoque de la sensibilidad social: presupone que la organización no sólo tiene metas económicas y sociales, sino también debe prever los problemas de la comunidad y actuar para evitarlos. Este es el enfoque que más exige de las organizaciones, pues las obliga a enfrentar problemas sociales antes de que sean evidentes o críticos. También impone la utilización de los recursos presentes en la organización, lo que produce un efecto negativo en la maximización de las ganancias. Implica un papel proactivo, las org deben usar el poder que les ha sido otorgado para mejorar la sociedad.

26. ¿Cuáles son los compromisos que la sociedad adquiere frente a la responsabilidad de las organizaciones?

si las organizaciones tienen responsabilidades sociales, esta también adquiere compromisos:

* Establecer reglas claras y consistentes
* hacer que las reglas sean técnicamente viables
* asegurar que las reglas sean económicamente viables
* hacer que las reglas sean prospectivas y no reactivas
* hacer que las reglas estén orientadas para alcanzar objetivos y no para prescribir procedimientos

**3 Las Organizaciones y su Administración**

Capítulo 3: Las Organizaciones  y su Administración

1. ¿Cuáles son los dos aspectos básicos a considerar para que la organización se pueda desarrollar?
   * *La organización es un ser vivo.* Una organización nace, crece y muere, y su desarrollo depende de la manera en que sea administrada e impulsada. Por ello, es necesario prestar mayor atención a su desarrollo y al de sus miembros.
   * *Las decisiones de este ser vivo son resultado de un proceso de aprendizaje continuo*, que brinda a la organización salud y longevidad. El aprendizaje debe ser motivado y continuo.
2. Comente brevemente los cuatro factores comunes en las organizaciones longevas.
   * *Son sensibles a su entorno.* Están en armonía con el mundo que las rodea y reaccionan de forma oportuna ante las condiciones de la sociedad. Poseen una capacidad innata para anticipar necesidades de cambio
   * *Están muy cohesionadas y tienen un fuerte sentido de identidad.* Los trabajadores se sienten parte de una sola entidad. Sentido de pertenencia, identificación con las acciones de la empresa y los logros de la misma crea un fuerte vínculo psicológico entre trabajadores y la empresa, esencial para sobrevivir cambios.
   * *Son tolerantes.* Evitan el control centralizado del comportamiento de las personas. No inhiben intentos de cambio. No dejan de ampliar sus posibilidades ni buscar nuevos horizontes.
   * *Son conservadoras en el manejo de sus finanzas.* No arriesgan su capital. Poseen una autonomía financiera que les proporciona seguridad, libertad y estabilidad.
3. De Geus marca una diferencia entre las empresas vivas y las empresas simplemente económicas, comente la importancia de esta distinción.  
   De Geus plantea que las empresas vivas aspiran a la longevidad en contra de la ganancia inmediata, a través de reclutamiento, selección y desarrollo de recursos humanos capaces. Lo esencial es entender a los recursos humanos como seres dotados de potencial, y ser capaces de brindarle el tiempo y la infraestructura para aprender, desarrollarse y avanzar su carrera.
4. ¿En qué se enfoca cada una de las olas en la teoría de la administración?
   * Primera ola: enfoque en las tareas.
   * Segunda ola: enfoque en la estructura de la organización.
   * Tercera ola: enfoque en las personas.
   * Cuarta ola: enfoque en el entorno.
5. ¿En quienes se inspiró Taylor?  
   Taylor se inspiró en Adam Smith (economista) y Henry Ford (empresario).
6. ¿Cuáles son según Taylor los principios de la administración científica?
   * *Racionalizar las tareas,* es decir, emplear el método científico para determinar la mejor manera de ejecutar cada tarea.
   * *Elegir a las personas* más adecuadas para ejecutar las tareas.
   * *Capacitar a las personas* para que ejecuten el trabajo de acuerdo con el método establecido.
   * *Monitorear el desempeño en el trabajo* con la finalidad de garantizar que lo planeado realmente sea ejecutado.
7. ¿En qué consiste el concepto del homo economicus?  
   En que las personas trabajan exclusivamente para obtener recompensas salariales.
8. ¿Cuál es el principal aporte que hace Fayol a la Administración?  
   Fayol plantea una división del trabajo a nivel gerencial, siendo dividida esta en funciones básicas (producción, finanzas, contabilidad, ventas, personal y seguridad). Plantea que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. También adoptó principios generales y universales de la administración, haciendo hincapié en que todas las empresas debían ser organizadas de la misma manera.
9. ¿Cuál fue la idea de Alfred Sloan que convirtió a GM en la empresa más grande del mundo?  
   Sloan planteó una descentralización de las operaciones y centralización de los controles.
10. ¿Qué quiere decir Weber cuando expresa que la burocracia es una organización racional por excelencia?  
    Plantea que es racional en el sentido de adaptar los medios a los fines, sin tener en cuenta a las personas, sus diferencias ni motivaciones. Se escogen los medios más eficientes para alcanzar objetivos, por lo que se toman en cuenta metas colectivas de la organización, no las de sus miembros. Las personas son sólo engranajes de la organización.
11. ¿Qué características o dimensiones tiene la burocracia?

De acuerdo a Weber la burocracia goza de las siguientes características:

1. División del trabajo ( se divide y fragmenta en trabajos especializados a la tarea de la organización)
2. Jerarquía: definición clara de relaciones de autoridad y de responsabilidad. Prevalece el principio de la unidad de mando ( jefe --->varios subordinados)
3. Reglas y reglamentos: se definen criterios y reglas de comportamiento que deben tener las personas al realizar sus tareas.
4. Formalización de las comunicaciones: deben ser por escrito y estar bien documentadas.
5. Competencia técnica: se tiene en cuenta el mérito profesional de cada persona al momento de realizar  selección o ascenso de personal.
6. Procedimientos técnicos: los trabajos se realizan por medio de rutinas y procedimientos técnicos establecidos.
7. ¿Cuáles son las disfunciones de la burocracia?
   * Exagerado apego a los reglamentos: éstos tienden a adquirir un alto valor hasta un punto en el cual llegan a sustituir a los objetivos de la organización.
   * Exceso de formalismo: la comunicación fluida es reemplazada por rutinas y formularios que se deben llenar al realizar alguna acción o toma de decisiones.
   * Exceso de papeleo: Se encuentra relacionada con la anterior, este formalismo conduce a la duplicación de documentos de acuerdo a la cantidad de participantes involucrados en las acciones o toma de decisiones.
   * Resistencia a los cambios:  el trabajador se acostumbra a todo lo rutinario, estandarizado y previsible y se resistirá a cualquier cambio en la organización.
   * Despersonalización de las relaciones humanas: otorga importancia  los puestos y no a las personas que los ocupan. Los trabajadores no se conocen entre sí por sus nombres si no por los títulos de los puestos que ocupan
   * Categorización de las relaciones: está fundada en una rígida jerarquía de autoridad.
   * Adaptación excesiva a las rutinas y los procedimientos: los trabajadores hacen estrictamente lo que dicen las normas, la organización pierde flexibilidad al limitar el desempeño del trabajador( pierde iniciativa,creatividad e innovación)
   * Exhibición de señales de autoridad: las mejores prestaciones o las más privilegiadas suelen ser para los principales jefes de la organización.
   * Dificultades con los clientes: la burocracia se orienta por completo hacia el interior de la organización, los clientes son generalmente atendidos de forma estandarizada e impersonal y éstos se molestan por la poca atención y la frialdad que reciben ante sus problemas.
8. ¿Cuál es el aporte de la teoría estructuralista?

Basada en la sociología organizacional , cuestionó el modelo burocrático y propuso mirar más allá de las fronteras de la organización.

Menciona el concepto de sociedad de organizaciones, al vivir en una sociedad caracterizada por la interdependencia entre las organizaciones. Se empezaron a ampliar los horizontes de la teoría de la administración y a proyectar hacia afuera de la organización.

Fusiona teorías aparentemente contradictorias, como la teoría clásica y la escuela de las relaciones humanas.

1. ¿Por qué a la teoría neoclásica se la llama también escuela del proceso administrativo?

Se le llama de esta manera porque concibe la administración de las organizaciones como un proceso cíclico y continuo y consta de 4 funciones administrativas:

1. Planeación: se establecen los objetivos a alcanzar y se identifican las estrategias y acciones necesarias para lograrlos.
2. Organización: define la división del trabajo que será desempeñado por medio de tareas en distintos órganos o puestos. A la vez coordina los esfuerzos para que se alcance el propósito deseado
3. Dirección: coordina y reúne los esfuerzos de todas las personas para garantizar que desempeñen sus tareas de modo que la organización alcance sus objetivos.
4. Control: evalúa el desempeño, compara los resultados con los objetivos y aplica medidas correctivas cuando es necesario.
5. ¿Qué otros aportes importantes hace a la administración la teoría neoclásica?

La teoría brindó los conceptos de eficiencia y eficacia, las cuales son consideradas metas clave para tener en cuenta para el éxito de las organizaciones.

* Eficiencia: hace referencia a la medida en la que se utilizan los recursos disponibles (relación costo/beneficio). Se preocupa por los medios, métodos y procedimientos que se deben plantear para lograr el uso óptimo de los recursos disponibles.
* Eficacia: mide el éxito de la organización en la consecución de sus objetivos

Por último esta teoría produjo lo que se conoce como **APO** (administración por objetivos), la cual se basa en hacer hincapié no en los métodos o los medios, sino en los objetivos que debería alcanzar la organización.

1. ¿Cuál es el cambio importante que se produce con la Escuela de las Relaciones Humanas? ¿Cuáles son las principales aportaciones de la teoría?

Luego de la realización de estudios científicos que estudiaban el comportamiento humano en el trabajo, se despertaron dudas sobre los principios de la administración que se habían aplicado hasta entonces. Los experimentos llegaron a la conclusión de que se consideraba a las personas- más que al método de trabajo- como el factor clave para incrementar la eficiencia de las organizaciones.

Realizó los siguientes aportes:

1. El trabajo es una actividad típicamente grupal y social.
2. El obrero no reacciona como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social.
3. La tarea básica de la administración es formar una elite de jefes democráticos,persuasivos y simpáticos que sean capaces de comprender y comunicarse con todo el personal.
4. El ser humano está motivado por la necesidad de estar junto a otros, de ser reconocido y de recibir una comunicación adecuada ( homo social vs homo económico)
5. La civilización industrializada causa la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia y los grupos informales y religiosos.
6. Los métodos organizacionales coincidían en la eficiencia y no en la cooperación humana, lo cual propiciaba conflictos sociales en la sociedad industrial.(Incompatibilidad entre objetivos organizacionales de la empresa y los objetivos individuales de los empleados.

Esta teoría indicaba cómo liderar y motivar a las personas para que alcanzaran los objetivos de la organización.

1. ¿Qué teoría teoría presenta Douglas McGregor?

McGregor presenta el contraste filosófico que existe entre el enfoque tradicional de la administración y los principios de la administración, y el enfoque de las relaciones humanas.

Teoría X: describe las principales premisas del enfoque tradicional sobre la naturaleza humana.

Teoría Y: enfoque de las relaciones humanas.

1. ¿Qué cambios importantes promueve la teoría conductual de la organización en la teoría de la administración?

En lugar de concentrarse en la estructura de la organización, la departamentalización, los métodos y los  procesos, el enfoque se dirigió a los aspectos humanos y sociales, como el liderazgo, la comunicación, la motivación, los grupos y los equipos, la cultura y el clima de la organización.

1. ¿Qué aporta a la teoría de la administración el enfoque en el entorno?

La inclusión de la teoría de los sistemas y el posterior surgimiento de la teoría de las contingencias como parte de la teoría de la administración.

1. Comente brevemente  los dos subsistemas que constituyen la organización según la teoría de los sistemas.
   * Subsistema técnico: abarca las tareas que serán desempeñadas, las instalaciones físicas, el equipo y los instrumentos utilizados, etc. Abarca la tecnología, el territorio y el tiempo. Es el responsable de la eficiencia potencial de la organización.
   * Subsistema social: incluye las personas, sus características físicas y psicológicas, las relaciones sociales entre los individuos,etc. Transforma la eficiencia potencial en eficiencia real.
2. ¿Qué confrontación de enfoques se inicia con la teoría de los sistemas?

Demostró la brutal confrontación entre los enfoques del sistema cerrado, como la teoría clásica y el modelo burocrático, y los enfoques de sistema abierto, como la teoría de las contingencias. Por una parte los enfoques rígidos y mecanicistas y, por otra, los enfoques flexibles y adaptables a las circunstancias del entorno.

1. Burns y Stalker clasificaron a las industrias en dos categorías de administración, coméntelas brevemente.

Organizaciones mecanicistas: adecuadas para un entorno de condiciones estables y permanentes.

Organizaciones orgánicas: adecuadas para un entorno de cambio en innovación.

1. La teoría de las contingencias aporta la utilización por parte de las empresas de dos mecanismos básicos para su funcionamiento, coméntelos brevemente.
   * Diferenciación: división de la organización en departamentos, cada uno desempeña una tarea especializada en un contexto ambiental también especializado. Cada depto tiende a reaccionar ante aquella parte del entorno que es relevante para su tarea específica.
   * Integración: unidad de esfuerzos y coordinación de los diversos subsistemas o departamentos para resolver las presiones que provienen del entorno general.

Son conceptos antagónicos. Se debe lograr que a medida que las organizaciones crezcan y sus áreas se diferencien, el funcionamiento de todas debe estar integrado para que el sistema entero sea viable.

1. ¿En qué se basa la teoría de las contingencias?

Se enfoca en el crecimiento y en la supervivencia de las organizaciones en un entorno cada vez más cambiante.

Se basa en la adaptación de la teoría de la administración al entorno; es decir, todo es relativo y contingente; nada es absoluto y no existe una manera única y exclusiva de administrar u organizar. Todo depende de las condiciones del contexto en el cual operan las empresas.

1. ¿En que consiste la actitud productiva según la concepción moderna?

La actitud productiva no consiste en tratar de optimizar lo que ya existe, sino es innovar por medio de lo que se llama destrucción creativa, destruir para crear algo completamente nuevo.

1. ¿Cuáles son las soluciones que surgen en los tiempos modernos?
   * Mejora contínua: una técnica para el cambio organizacional suave y continuo que se basa en las actividades de grupos de personas. Es un enfoque incremental y participativo para alcanzar la excelencia en la calidad de los productos y servicios a partir de las personas.
   * Calidad total: la mejora contínua es aplicable en las operaciones, la calidad total extiende el concepto a todos los niveles de la organización, desde el personal de oficina y de fábrica hasta la alta dirección, y demanda que todos se involucren por completo.
   * Reingeniería: significa hacer una ingeniería nueva y diferente de la estructura de la organización. Se basa en procesos empresariales horizontales que cruzan diferentes fronteras departamentales hasta llegar al cliente. Tiene 4 características: es fundamental, radical,drástica y se concentra en los procesos, no en funciones o tareas.
   * Benchmarking: proceso continuo para evaluar productos, servicios y prácticas de los competidores más fuertes y de aquellas empresas reconocidas como líderes. Permite identificar lo mejor y alcanzar un nivel de superioridad o ventaja competitiva.
   * Equipos de alto desempeño: conlleva una alta participación de personas en la búsqueda de respuestas rápidas e innovadoras a los cambios en el entorno de negocios para atender las crecientes demandas de los clientes.
2. ¿Cuáles son los conceptos que incorpora la Complejidad?

El indeterminismo y la incertidumbre inherentes al hombre y a sus sociedades.

La subjetividad, que es la principal característica de la condición humana.

La complejidad significa la imposibilidad de alcanzar un conocimiento completo y que no se puede tener certeza sobre lo que es incierto.

1. ¿Cuál es la norma según la teoría del caos?

El desorden, la inestabilidad y el azar constituyen la norma, la regla y la ley en el campo científico.

Todo lo que forma parte de la naturaleza cambia y evoluciona continuamente, en el universo no hay nada pasivo o estable. Seguimos buscando orden y certidumbre en un mundo cargado de incertidumbre e inestabilidad.

**5 Cultura Organizacional**

1. ¿Qué refleja la cultura organizacional?, ¿Cuáles son sus características principales?

**Definiciones**

* La cultura organizacional está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de ésta. en su cumplimiento participan todos sus miembros.
* Es un conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de una organización. La cultura refleja la mentalidad predominante.
* Es un conjunto de nociones básicas inventadas, descubiertas, desarrolladas y compartidas por un grupo para enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna, y funciona suficientemente bien para considerarlo válido. Asimismo, se transmite a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir y entender esos problemas.
* Es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas. Es compartida por todos los miembros de la organización, y los nuevos integrantes deben aprenderla y aceptarla.

**Características de la cultura organizacional**

1. **Regularidad de los comportamientos observados:** las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y a las diferencias.
2. **Normas:** pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. **Valores dominantes:** son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como la calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
4. **Filosofía:** las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. **Reglas:** guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
6. **Clima organizacional:** la sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes, etc.

1. Comente brevemente  las características culturales que presentan los diferentes perfiles organizacionales.

**Perfiles de Likert**: basados en las variables del proceso de decisión, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones.

1. **Autoritativo coercitivo:** autocrático, fuerte, coercitivo, muy arbitrario y control rígido. El más duro y cerrado. Industrias con procesos productivos muy intensos y tecnología rudimentaria (Construcción, producción masiva).
   * Proceso de decisión totalmente centralizado en la cúpula.
   * Sistema de comunicaciones precario y vertical, de arriba a abajo.
   * Relaciones interpersonales perjudiciales para el trabajo.
   * Sistema de recompensas y sanciones enfocado en sanciones y medidas disciplinarias.
2. **Autoritario benevolente:** más condescendiente y menos rígido. Empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada.
   * Proceso de decisión centrado en la cúpula, permitiendo cierta delegación
   * Sistema de comunicaciones relativamente precario, mayoritariamente vertical de arriba a abajo, con excepciones.
   * Relaciones interpersonales toleradas con relativa condescendencia. Organización informal incipiente.
   * Sistema de recompensas y sanciones enfocado en sanciones, pero con menos arbitrariedad y posibilidad de algunas recompensas materiales y salariales.
3. **Consultivo:** se inclina hacia el lado participativo, que hacia el autocrático e impositivo. Se va alejando de la arbitrariedad organizacional. Empresas de servicios (bancos, instituciones financieras) y en áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas.
   * Proceso de decisión consultivo y participativo, con posibilidad de delegación sometida a aprobación.
   * Sistema de comunicación tanto vertical (ascendente y descendente) como horizontal (entre iguales).
   * Relaciones interpersonales con alto grado de confianza, pero no definitivo. Organización informal sólida y positiva
   * Sistema de recompensas y sanciones enfocado en recompensas materiales y simbólicas, con posibilidad de sanciones y castigos eventuales.
4. **Participativo:** democrático y abierto. Propio de agencias de publicidad y despachos de consultoría, y en negocios que utilizan tecnología moderna y personal altamente especializado y capacitado.
   * Proceso de decisión totalmente delegado a la base, tomando la directiva decisiones sólo en emergencias.
   * Sistema de comunicaciones en todas direcciones y con uso de sistemas de información para flexibilidad y eficiencia
   * Relaciones interpersonales al trabajar en equipos y en grupos espontáneos para incentivar las relaciones y la confianza mutua.
   * Sistema de recompensas y sanciones enfocado en recompensas simbólicas y sociales, sin omitir materiales ni salariales. Rara vez existen sanciones y son impuestas por decisión del equipo.
5. ¿Qué peligros y qué ventajas tienen las culturas conservadoras y las culturas adaptables?

* **Culturas conservadoras:** adoptan y preservan ideas, valores, costumbres y tradiciones que no cambian con el tiempo, a pesar de las transformaciones del entorno.
  + Peligros: Rigidez y conservadurismo, con riesgo de desaparecer cuando no cumple con las necesidades cambiantes del entorno.
  + Ventajas: aporta estabilidad
* **Culturas adaptables:** se caracterizan por su maleabilidad y flexibilidad, con una cultura adaptable que revisan constantemente.
  + Peligros: el cambio frecuente de ideas. valores y costumbres puede hacerlas perder las características que las definen como instituciones sociales. Genera caos y tensión entre los miembros.
  + Ventajas: el cambio es necesario para el éxito de una organización a largo plazo. El cambio y la adaptación garantizan la actualización y modernización.

Una organización sobrevive y crece en la medida en que pueda combinar la estabilidad con la adaptación y el cambio.

1. ¿Qué son los valores culturales?,  ¿cómo transmiten las empresas los valores culturales?

Los valores culturales son las prioridades de las organizaciones, son los elementos que constituyen la integridad y la responsabilidad, y definen a las personas y a las organizaciones. Hay tres niveles de valores:

* Superficiales: se consideran importantes o valiosos para la organización.
* Necesarios: se promueve el diálogo y la discusión en torno a ellos.
* Indispensables: existe una actividad intensa basada en valores, se transforman en aspectos inseparables de la organización

Los valores se comunican en todos los niveles de la interacción humana: el interpersonal, el organizacional, el cultural, el psicológico, el sociológico, el político y el económico. Las organizaciones transmiten valores por medio de :

* Todo aquello que recompensan.
* Todo aquello que sancionan.
* Todo lo que las personas dicen cuando no admiten la responsabilidad de lo que han hecho.
* Todo lo que las personas callan cuando surgen problemas.
* Todo lo que hacen las personas cuando se angustian ante las críticas.
* Todo lo que las personas no hacen cuando evitan discutir problemas importantes,
* Congruencia o hipocresía, cuando las personas no hacen lo que dicen.

1. ¿Qué es la socialización organizacional? ¿cuáles son los valores, reglas y normas de comportamiento que se transmiten por medio de la socialización organizacional?

La socialización organizacional es un conjunto de procesos por medio de los cuales un nuevo miembro aprende el sistema de valores, las reglas y las normas de comportamiento requeridos por la organización para adaptarse correctamente a ella. Este aprendizaje específico es el precio de ser miembro de la organización.

Los valores, reglas y normas de comportamiento que se aprenden por medio de la socialización organizacional son:

1. Misión, visión, valores y objetivos básicos de la organización
2. Medios preferibles para alcanzar los objetivos
3. Responsabilidades básicas de cada miembro, según su función.
4. Normas de comportamiento requeridas para desempeñar la función con eficacia.
5. Conjunto de reglas o principios que aseguren la conservación de la identidad y la integridad de la organización.
6. ¿Cuáles son los medios de socialización?

Los medios de socialización son:

1. **Selección de los nuevos ingresantes**: entrevista y selección de candidatos utilizando procedimientos estandarizados para identificar rasgos que puedan traducirse en desempeño eficaz.
2. **Integración al puesto:** programa de integración que consiste en una serie de experiencias planeadas para adaptar al  trabajador a los valores de la organización.
3. **Capacitación en el puesto:** adaptación al puesto y refuerzo de sus habilidades y competencias, enfocándose en la adaptación cultural.
4. **Evaluación del desempeño y recompensas:** medición de los resultados de las operaciones para recompensar el desempeño individual o grupal, concentrándose en aspectos del negocio y en valores corporativos que son cruciales para el éxito de la organización.
5. **Adhesión de los valores de la organización**: lograr la identificación con los valores para ayudar a las personas a aceptar ciertos sacrificios personales, que son considerados y premiados por la organización.
6. **Refuerzo de historias y folclore organizacional**: para convalidar e incentivar la cultura organizacional y la manera de hacer las cosas, explicando por qué la organización hace las cosas de una manera particular.
7. **Reconocimiento y promoción**: de las personas que hacen bien sus tareas y pueden servir de ejemplos de éxito para los nuevos integrantes de la organización.

EXTRAS

1. Culturas tradicionales y culturas participativas

* **Cultura tradicional:** autocrática e impositiva, centralizada, muchos niveles de mando, poca amplitud de mando, formal, trabajo aislado y cauteloso, conservadora y adversa al riesgo, cambios lentos y progresivos, horizonte de planeación a largo plazo, enfoque en las ganancias a corto plazo, enfoque en el control de los gastos, recompensas basadas en antigüedad.
* **Cultura participativa:** participativa y liberal, descentraliza, pocos niveles jerárquicos, gran amplitud de mando, informal, trabajo en equipos autónomos, innovadora y dispuesta a correr riesgos, cambios rápidos y radicales, horizonte de corto plazo, enfoque en las ganancias a largo plazo, enfoque en la calidad y el servicio, recompensas basadas en el desempeño.

1. Prácticas de las organizaciones excepcionales de Fitz-Enz  
     
   1. **Fijación de una valor equilibrado**: alcanzar al mismo tiempo objetivos equilibrados que permitan satisfacer a diversos stakeholders
   2. **Compromiso con una estrategia básica y esencial**: desarrollo de una estrategia clara y concentración de los esfuerzos en su correcta aplicación
   3. **Intensa vinculación de la estrategia con su sistema cultural:** cultura corporativa fuerte y bien definida.
   4. **Comunicación masiva de doble vía**: poseen sistemas de comunicación dinámicos y extraordinariamente bien desarrollados.
   5. **Asociación con los grupos de interés**: tratan a sus asociados de forma congruente e integral.
   6. **Colaboración funcional:** fundadas en mecanismos de colaboración y cooperación que aumentan su fuerza.
   7. **Innovación y riesgo**: enfocadas en innovación y creatividad
   8. **Nunca están satisfechas**: tratan de mejorar y perfeccionarse y no se conforman con los resultados alcanzados.
2. Culturas corporativas según valores dominantes

* **Cultura de clan (enfoque interno y flexibilidad)**
  + Cooperación
  + Consideración
  + Concordancia
  + Justicia
  + Equidad social
* **Cultura adaptable (enfoque externo y flexibilidad)**
  + Creatividad
  + Experimentación
  + Riesgo
  + Autonomía
  + Capacidad de reacción
* **Cultura burocrática (enfoque interno y estabilidad)**
* Economía
* Formalismo
* Racionalidad
* Orden
* Obediencia
* **Cultura de adquisición (enfoque externo y estabilidad)**
  + Competitividad
  + Perfeccionismo
  + Agresividad
  + Diligencia
  + Iniciativa personal