

INTRODUCCION A LA ADMINISTRACIÓN

CONCEPTOS CLAVES: Administración, gerencia, eficiencia y eficacia.

Este brief se comienza con el final del capítulo 1. Donde se plantea que la **Administración** es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos los niveles y en todas las áreas de trabajo. Esto se define como la universalidad de la administración.

Administración y gerencia son conceptos que están estrechamente relacionados, ya que la definición de uno involucra la función del otro. La administración implica la **coordinación** y la **supervisión** de actividades laborales, garantizando que estas sean cumplidas con **eficiencia** y **eficacia**. Esta misma es la función principal del gerente, quien debe estar en permanente contacto con los empleados de una organización. He aquí la variable más importante relacionada con la lealtad de los empleados y la productividad de una empresa: *la calidad de la relación entre los empleados y sus jefes directos, ya que como parte de la función del gerente, esta ayuda a otros a realizar su trabajo*. Existe una clasificación de gerentes según los niveles organizacionales. En la base de la pirámide están los **gerentes de primera línea**, quienes dirigen el trabajo del personal involucrado con la producción de la empresa, o con el servicio al cliente. Estos suelen tener cargos como supervisores, gerentes de turno, gerentes de distrito, gerentes de departamento o gerentes de oficina. Le siguen los **gerentes de nivel medio**, quienes dirigen el trabajo de los gerentes de primera línea, y suelen llamarse gerentes regionales, líderes de proyecto, gerentes de tienda o gerentes de división. En el nivel superior están los **gerentes de nivel alto**, responsables de tomar decisiones en las organizaciones, de establecer planes y objetivos que afectan a toda la empresa. Estos últimos se conocen como: vicepresidente ejecutivo, presidente, director administrativo, director de operaciones, director ejecutivo, o también CEO (chief executive officer).

Existen dos conceptos importantes que envuelven la administración. Eficiencia (medios) y Eficacia (fines). La eficiencia apunta a la obtención de resultados haciendo uso de la menor cantidad de recursos "hacer bien las cosas". La eficacia apunta a la realización de actividades que lleven al logro de los objetivos "hacer las cosas correctas".

Según Henry Fayol, siendo la administración la función principal de un gerente, este debe ejecutar cuatro funciones claves: **Planeación, organización, dirección y control**. En la **planeación** el gerente debe definir objetivos, establecer estrategias para lograrlos y desarrollar planes para integrar y coordinar las actividades. En la **organización** el gerente debe acordar y estructurar el trabajo para cumplir las metas de la empresa. En esta función se determinan las tareas a realizar y quien las llevará a cabo, como se agruparán, quien le reportará a quien y donde se tomarán las decisiones. La función de **dirección** la ejecuta el gerente al trabajar con el personal, y a través de ellos cumplir con los objetivos. El gerente motiva, ayuda a resolver conflictos, influye en las acciones del personal, escogen canales de comunicación efectivos y lidian con el comportamiento del personal. El gerente dirige. La última función de la administración o del gerente es el **control**. Teniendo los objetivos y planes establecidos (planeación), tareas y acuerdos estructurales definidos (organización), gente contratada, entrenada y motivada (dirección), es necesario que haya una evaluación para observar si todo marcha según lo planeado y asegurarse que los objetivos están siendo cumplidos, que el trabajo se está llevando a cabo de la manera que debe ser. En la función de control, el gerente debe realizar un seguimiento y evaluar el rendimiento, el cual debe compararse con los objetivos establecidos. En

caso que los objetivos no se cumplan, el gerente debe reajustar el trabajo. El proceso de seguimiento, comparación y corrección es la función de control.

Henry Mintzberg definió roles gerenciales según el comportamiento de los gerentes y los clasificó. Los **roles interpersonales** involucran personas, tanto personal de la empresa como personas ajenas a la misma. Podemos incorporar a este concepto las funciones de **dirección y control** según Henry Fayol. Estos roles son: Representante, líder y enlace. Los **roles informativos** involucran reunir, recibir y transmitir información, en donde también se involucran las mismas funciones de dirección y control. Estos roles son: monitor, difusor y portavoz. Por último están los **roles decisivos**, que llevan a la toma de decisiones o elecciones. Estos son: emprendedor, manejador de problemas, asignador de recursos y negociador. En estos últimos se involucran las cuatro funciones de Fayol: Planeación, organización, dirección y control. Como vemos, los conceptos de funciones y roles se complementan.

Robert L. Katz describe tres **habilidades gerenciales** básicas según los niveles de administración ó gerencia: técnicas, humanas y conceptuales. Las **habilidades técnicas** apuntan al conocimiento específico del trabajo y las técnicas necesarias para realizar las tareas laborales. Estas habilidades son importantes para los gerentes de primera línea, quienes manejan empleados que usan herramientas y técnicas para manufacturar productos o para dar servicios a los clientes. Las **habilidades humanas** involucran la capacidad de trabajar con otras personas, y apuntan hacia la comunicación, motivación, dirección, inspiración, entusiasmo y confianza. Estas son importantes en todos los niveles de gerencia ya que en cada uno de estos se trata con personas. Por último las **habilidades conceptuales**, los gerentes las usan para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. Con estas habilidades los gerentes observan la empresa como un todo, y así comprenden la relación entre diversas subunidades y visualizan como encaja la empresa en su entorno general. Estas son las más importantes para gerentes de alto nivel.

En la actualidad los centros de trabajo se han vuelto más dinámicos, existen amenazas de seguridad, cuestiones éticas, incertidumbres económicas, políticas globales y avances económicos. Estos factores conllevan a **retos gerenciales**, los cuales igualmente llevan a cambios que hagan resaltar la **importancia de los clientes y de la innovación**.

Las actitudes y el comportamiento de los empleados tienen un papel importante en la **satisfacción del cliente**. El proporcionar un servicio de alta calidad al cliente es clave para la supervivencia y éxito en el competitivo entorno actual, y los empleados son parte importante de esta ecuación. "Los gerentes deben crear una organización sensible al cliente, donde los empleados sean amistosos, amables, accesibles, preparados, listos para responder a las necesidades de los clientes y dispuestos a hacer lo necesario para satisfacerlos".

La **innovación** es sumamente importante en el trabajo de un gerente, esta significa realizar las cosas de modo distinto, explorando nuevos territorios y tomando riesgos.

Todos los conceptos que se han definido giran en torno a un concepto de gran importancia. **Organización**. Se define como un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico, el cual se expresa a través de objetivos que se esperan cumplir. Todas las organizaciones están formadas por personas, quienes realizan el trabajo necesario para lograr las metas. Toda organización tiene una estructura deliberada, la cual puede ser abierta y flexible, o estricta en la deliberación de trabajos específicos. En la actualidad las estructuras organizacionales tienden a tener acuerdos laborales flexibles, equipos de trabajo, sistemas abiertos de comunicación, y alianzas a proveedores. En estas situaciones el trabajo se define por tareas a realizar.

HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN

CONCEPTOS CLAVES: Administración, enfoques.

La importancia de conocer la historia de la administración radica en que nos permite comprender cuales fueron los orígenes de los métodos y prácticas actuales, del mismo modo nos ayuda a analizar que ha funcionado y que no.

La administración se ha hecho evidente hace miles de años desde las pirámides de Egipto y el arsenal de Venecia, esto requirió de procesos administrativos y logísticos para poder ser desarrollado. Un hecho importante dentro de la historia de la administración fue la publicación de "La riqueza de las naciones (The wealth of Nations)" de Adam Smith, donde se planteó la especialización laboral (división del trabajo) para hacer mas eficientes las actividades. La revolución industrial fue otro hecho importante en la historia administrativa. En esta se vio la economía de realizar manufactura de productos en las fábricas. Esto requería de una dirección por parte de los gerentes, y ellos a su vez necesitaban de teorías administrativas para aplicarlas.

Dentro de la administración se desarrollaron 4 tipos de enfoques: clásico, cualitativo, conductual y contemporáneo.

En el enfoque clásico se destacan personajes importantes que hicieron contribuciones a las teorías administrativas: Frederick W. Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry Fayol y Weber. En este enfoque se realizaron los primeros estudios de la administración, que hacían énfasis en la racionalidad y el hacer que las organizaciones y sus trabajadores fueran lo mas eficientes posible.

Taylor, a través de principios científicos, estudió formas para mejorar la eficiencia de la producción, es decir, para hallar la mejor forma de realizar las actividades. Por su parte, los Gilbreth desarrollaron un esquema de clasificación que mostraba una forma mas precisa de realizar movimientos manuales y corporales en situaciones de trabajo. Fayol desarrollo 14 principios de la administración, los cuales son el origen de muchos conceptos gerenciales actuales. Weber planteo un tipo ideal de organización llamada "burocracia", la cual es vista en muchas organizaciones actuales importantes. En esta se destaca la división del trabajo en una jerarquía clara y definida por medio de normas y relaciones impersonales.

Pasando al enfoque cuantitativo, en este se incorporan conceptos de estadística, modelos de optimización, y simulaciones digitales. Este enfoque es utilizado en la actualidad para la toma de decisiones que se relacionan con la planeación y control de actividades de trabajo.

El enfoque conductual hace referencia al campo de estudio que tiene en cuenta el comportamiento de las personas en el trabajo (comportamiento organizacional). En este se ve a las personas que trabajan como el activo mas importante de una organización, por lo cual el trato que se les debe dar debe ser correcto. En este enfoque se involucran conceptos de: motivación, liderazgo, comportamiento grupal y desarrollo. Este es un enfoque muy importante, el cual todas y cada una de las empresas actuales deben estar al tanto.

El enfoque contemporáneo involucra el interior y el entorno de la organización. En este se analiza la toma de recursos por parte de la organización y el proceso que se lleva a cabo para distribuirlos nuevamente en el entorno. En este enfoque se analizan los factores del entorno que influyen en la toma de decisiones de los gerentes. De todos los enfoques anteriores se destacan elementos que hacen parte de la administración actual.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL ENTORNO

CONCEPTOS CLAVES: Visión omnipotente y simbólica de la administración, cultura organizacional, entorno organizacional.

Las visiones omnipotentes y simbólicas se diferencian radicalmente. Mientras que la visión omnipotente responsabiliza al gerente por el desempeño de la organización (sea óptimo o deficiente), la visión simbólica plantea que el desempeño de la organización está directamente influenciado por factores externos, factores que el gerente no controla.

El rol de los gerentes en las organizaciones es de vital importancia. Si bien no son dioses, tampoco pueden estar desarmados. Su papel está mediado por factores internos y externos. Sus decisiones y acciones están reguladas por el entorno organizacional y la cultura organizacional, y estos factores ayudan a elaborar las estrategias de un gerente.

Las organizaciones se diferencian entre sí no solo por lo que hacen (su misión), sino también por que cada una tiene un conjunto de valores, principios y tradiciones que rigen el comportamiento de los miembros de la organización. A este conjunto de valores se le conoce como cultura organizacional. Esta es entonces, la personalidad de las organizaciones.

En mi opinión personal, la cultura organizacional debe estar bien definida en las empresas. Esta es una herramienta clave en el desempeño de las labores de la organización. Esta herramienta ayudará a establecer el comportamiento y las relaciones de todos quienes forman parte de la estructura organizacional. Ayudará a seleccionar el personal adecuado y del mismo modo establecerá las formas de trabajo y las maneras de reaccionar ante situaciones específicas. Así como dice el autor, las culturas fuertes “tienen mayor influencia sobre los empleados que las culturas débiles”.

Es importante dar una mirada retrospectiva para ayudar a establecer una cultura organizacional. ¿Cuál era la filosofía de los fundadores de la organización?. Esto permite rescatar elementos de valor que den forma a la cultura.

Algo muy importante para establecer esa cultura, es hacerse una imagen de lo que quieren que sea la organización. Sin duda esta es una gran herramienta para establecer una cultura organizacional. A partir de esa imagen de lo que quieren que sea la organización, se deben tener en cuenta siete dimensiones claves: atención al cliente, orientación a resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad, estabilidad e innovación y toma de riesgos.

Es importante inculcarles a los miembros de la empresa, la cultura organizacional. Para esto se emplean herramientas como: historia de la organización, rituales corporativos, símbolos materiales y lenguaje.

Es esta cultura organizacional lo que da límites a las acciones del gerente. Esa cultura hará que los gerentes planeen, organicen, dirijan y controlen de una manera particular.

Algunos temas de culturas organizacionales actuales son: Cultura ética: tolerante al riesgo, poco tolerante a la agresividad, cultura de innovación: favorece el cambio, cultura sensible al cliente: personal sociable buscando la satisfacción del cliente, cultura de diversidad: diversidad de la fuerza de trabajo (raza, etnia, edad), cultura de la espiritualidad: reduce el estrés y busca involucrarse y relacionarse entre sí.

Las organizaciones interactúan con su entorno, a medida que toman los recursos de él y los transforman en servicios o productos. El ambiente externo son factores fuera de la organización que afectan el desempeño de la misma. A este ambiente externo lo conforman: Entorno específico y entorno general.

El entorno general esta compuesto por condiciones político-legales, económicas, globales, socioculturales, tecnológicas y demográficas, que afectan el comportamiento de la organización.

El entorno específico afecta de manera directa las decisiones y acciones de los gerentes, y es importante para el logro de objetivos de la organización; se compone de: clientes, proveedores, competidores y grupos de presión.

El entorno afecta a los gerentes a través del grado de cambio y complejidad que tengan. A esto se le conoce como incertidumbre ambiental. Según el entorno sea estable y predecible, o dinámico e impredecible, los gerentes tomaran acción en el campo.

Las organizaciones cuentan con diversos factores que intervienen en el comportamiento y desempeño de las mismas. Según estos factores se ejecutan planes de acción por parte de los gerentes. El buen desempeño de las empresas siempre estará de la mano de una buena administración que contemple la amplitud de los factores internos y externos.

EL MERCADO GLOBAL

CONCEPTOS CLAVES: Globalización, posturas, entorno global.

La globalización en el mundo actual se ve como esa capacidad de interrelación de actividades económicas o empresariales entre distintos países del mundo. Los países comprenden la globalización a través de distintas posturas que cada uno posee.

El provincialismo es una postura en donde la visión que se tiene del mundo esta delimitada por las perspectivas y convicciones propias, en esta postura no se reconocen las maneras de vivir, las costumbres, las formas de trabajar y los valores de las culturas extranjeras. Este tipo de actitud "lo nuestro es mejor que lo de ellos" es cerrada y estricta.

La postura etnocéntrica entiende los métodos y prácticas laborales del país de origen como los mejores que hay, de igual manera prefieren personal del país de origen, ya que tienen el pensamiento que las personas de países extranjeros no tienen las habilidades y conocimientos necesarios para el buen desempeño en la toma de decisiones de negocios. A diferencia esta la postura policéntrica, donde se tiene la visión de que las personas del país local (país en el cual la empresa hace negocios) tienen los mejores métodos y prácticas laborales para el mejor desempeño en los negocios.

Por último está la visión geocéntrica, que en lo que a mi concierne, es la mejor postura para el desarrollo de negocios exitosos. Esta visión del mundo está orientada al uso de los mejores métodos, prácticas laborales, y selección de capital humano alrededor del mundo, sin importar el origen que tengan. En esta última postura se eliminan las actitudes provinciales, y se logra la comprensión de las diferencias interculturales.

El entorno global comprende las relaciones por medio de las cuales se ha realizado comercio entre países y empresas. Este entorno global se forma por dos fuerzas: Alianzas comerciales regionales y tratados de comercio que se logran a través de la Organización Mundial del Comercio, la cual da seguimiento y promueve este tipo de relaciones. Entre las alianzas y tratados mas importantes se encuentran: La unión Europea (UE), el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), el Tratado de Libre Comercio de América Central (TLCAC) y el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), estos dos últimos están en proceso de despegue. Para oriente se encuentran los tratados: ASEAN (Asociación de Naciones del Sureste Asiático) y SAARC (Asociación Sudasiática para la cooperación regional. Para África, UA (Unión Africana).

Existen distintos tipos de empresas a través de las cuales se realizan negocios globales. Las multinacionales son compañías internacionales que mantienen operaciones en diversos países. Las organizaciones multidomésticas, adoptan una postura policéntrica, descentralizando la administración en el país local. Las empresas transnacionales adoptan una postura geocéntrica, eliminando las barreras geográficas artificiales utilizando métodos y prácticas de diversos lugares sin importar su origen.

Estas empresas se relacionan a través de distintas maneras. El sourcing global permite la adquisición de materia prima o mano de obra alrededor del mundo, por costos bajos.

La exportación permite comercializar productos en el extranjero, los cuales se hayan fabricado de manera local. La importación es la actividad inversa, permite la comercialización local de productos fabricados en el extranjero.

Las licencias las usan organización manufactureras que producen y venden productos propios, y otorgan derechos de vender su marca y productos a otras organizaciones.

Las franquicias se asemejan a las licencias, son acuerdos en los cuales una empresa de la a otra el derecho de usar su nombre y sus métodos operativos.

Las alianzas estratégicas son asociaciones entre empresas nacionales o extranjeras, en la cual se comparten recursos y conocimientos para el desarrollo de nuevos productos servicios.

Para el desarrollo de estos tipos de empresas y alianzas, se debe tener en cuenta el entorno político-legal y económico. Dentro de esto se deben analizar las leyes y la estabilidad política del país o de los países que entran en juego.

Todo esto son los desafíos que presenta la globalización, pero con una impecable administración, y buena toma de decisiones, se pueden ejercer negocios superen los obstáculos y logren una comprensión de la diversidad cultural en el mundo.

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ÉTICA ADMINISTRATIVA

CONCEPTOS CLAVES: Sensibilidad social, administración verde, comportamiento ético.

La responsabilidad social, es la intención que tienen las organizaciones de ir más allá de sus obligaciones legales y económicas, al entrar a una dimensión en la que se realicen acciones que beneficien a la sociedad. La obligación social, hace referencia a la ejecución de esa intención. Es el compromiso de llevar a cabo esas acciones sociales.

La sensibilidad social implica el llevar a cabo esas acciones dando respuesta a una o varias necesidades de la sociedad con la cual se comprometen.

Dentro de este concepto de responsabilidad social se tienen dos perspectivas organizacionales: La visión clásica y la visión socioeconómica. La visión clásica entiende la responsabilidad social como la maximización de utilidades, contrariamente, la visión socioeconómica entiende la responsabilidad social como la maximización de las utilidades para incluir la protección y el mejoramiento del bienestar de la sociedad.

La administración verde se diferencia de la responsabilidad social en la manera que esta considera el efecto sobre el medio ambiente. Esta administración verde tiene varios enfoques: El enfoque verde claro llega hasta lo que legalmente se requiere, este se refiere a la obligación social. El enfoque de mercado da respuesta a las preferencias ambientales de los clientes. El enfoque de las partes interesadas hace referencia a las preferencias ambientales de varias partes interesadas (empleados, proveedores, comunidad). Estos dos últimos enfoques, el de mercado y el de partes interesadas se consideran socialmente sensibles.

El enfoque activista, o verde oscuro, apunta al respeto y preservación de la tierra, esto se considera como responsabilidad social.

Este tipo de responsabilidades sociales, y administración verdes se evalúan sobre informes de desempeño ambiental, que buscan cumplir con los estándares globales de administración ambiental (ISO 14000).

La ética es un concepto que debe tenerse en cuenta en las organizaciones según su cultura organizacional. La ética se define como el conjunto de valores y creencias que determinan las decisiones y comportamientos de los miembros de una organización. Los factores que afectan este comportamiento ético son: desarrollo moral de la persona, características individuales, variables estructurales, cultura organizacional, intensidad del problema.

A nivel universal no existen estándares éticos, de manera que es importante que los gerentes sepan que pueden o no hacer legalmente. Es importante también conocer las diferencias culturales para poder aclarar los parámetros éticos para aquellos empleados que trabajan en distintos lugares alrededor del mundo. Es necesario que los gerentes conozcan la Ley de Prácticas Extranjeras Corruptas, el Pacto Mundial y la Convención Antisoborno.

Los gerentes en las organizaciones tienen un importante rol que ejercer, y es el de fomentar el comportamiento ético, ya que ellos influyen directamente sobre las decisiones de las personas, y depende de esto actúan ética o inmoralmente. Hay algunas maneras de fomentar el comportamiento ético, por ejemplo la selección de empleados, hacer uso de un código de ética, asegurarse que la forma de lograr los objetivos sea correcta, realizar capacitaciones éticas y auditorías sociales, entre otras.

LOS GERENTES COMO TOMADORES DE DECISIONES

CONCEPTOS CLAVES: Toma de decisiones, tipos estilos y condiciones.

EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES:

Los gerentes de todos los niveles y áreas de la empresa toman decisiones. Tomar decisiones va más allá de realizar una elección a partir de dos o más alternativas. Esto requiere de un proceso de 8 etapas:

Etapa 1. Identificación de un problema: Obstáculo que dificulta el logro de un objetivo o propósito, o bien, discordancia entre una condición existente y una deseada.

Etapa 2. Identificación de los criterios de decisión: Criterios o variables importantes y relevantes para resolver el problema.

Etapa 3. Ponderación de criterios: Es una puntuación de cada criterio en orden de importancia, para priorizar las variables correctamente y poder decidir.

Etapa 4. Desarrollo de alternativas posibles: Lista de alternativas viables que puedan resolver el problema. En esta etapa la creatividad es importante.

Etapa 5. Análisis de alternativas: Teniendo identificadas las alternativas, el tomador de decisiones debe evaluar cada una, teniendo en cuenta los criterios establecidos en la etapa 2. Se ponderan estos criterios, y se suman para obtener un valor total por alternativa.

Etapa 6. Selección de una alternativa: Elección de la mejor alternativa, o aquella con el total más alto en la etapa 5.

Etapa 7. Implementación de una alternativa: La decisión tomada se lleva a acción. Se comunica a todo el personal influido por la decisión para que se comprometan con ella. Es importante que el tomador de decisiones participe y apoye el proceso. Los gerentes deben reevaluar el ambiente durante esta etapa para saber si surge algún cambio.

Etapa 8. Evaluación de la efectividad de la decisión: Evaluación del resultado de la decisión para ver si se resolvió el problema. Si el problema aún existe hay que analizar que errores se cometieron y en que etapa del proceso, para así corregirlos.

¿CÓMO TOMAN DECISIONES LOS GERENTES?

Tomar decisiones hace parte de las cuatro funciones gerenciales (planear, organizar, dirigir y controlar), casi siempre los gerentes toman decisiones a diario. Existen tres perspectivas de cómo los gerentes toman decisiones:

1. Toma de decisiones: Racionalidad

Toma decisiones en el que las elecciones son lógicas y consistentes y maximiza el valor.

Supuestos de racionalidad: Un tomador de decisiones racional es totalmente objetivo y lógico, tiene un objetivo claro y específico, y conoce todas las alternativas y consecuencias posibles. El problema enfrentado es evidente e inequívoco. Tomar decisiones racionalmente permite seleccionar la alternativa que maximiza la probabilidad de lograr ese objetivo específico. Las decisiones se toman en busca de los intereses de la organización.

2. Toma de decisiones: Racionalidad limitada

Toma de decisiones que es racional, pero limitada por la capacidad de un individuo de procesar información. Debido a que no pueden analizar todas las alternativas, los gerentes satisfacen en lugar de maximizar, al satisfacer aceptan soluciones que son lo

“suficientemente buenas”. Son racionales dentro de los límites de su capacidad de procesar información.

La toma de decisiones también se ve influenciada por la cultura de la empresa, por sus políticas internas y por la intensificación del compromiso. La intensificación del compromiso es un aumento en el compromiso con una decisión anterior, a pesar de la evidencia de que pudo haber estado mal.

3. Toma de decisiones: El papel de la intuición

Se basa en experiencias, sensaciones y opciones acumuladas. Se han identificado 5 aspectos diferentes de la intuición: Decisiones basadas en la experiencia, decisiones promovidas por impresiones, decisiones cognoscitivas, procesamiento mental subconsciente, decisiones basadas en valores o ética.

TIPOS DE DECISIONES Y CONDICIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES

De acuerdo a los distintos tipos de problemas los gerentes pueden tomar dos tipos diferentes de decisiones.

Problemas estructurados y decisiones programadas

Los problemas estructurados son sencillos, conocidos y fáciles de definir, a lo que tiene respuesta una decisión programada, la cual es una decisión repetitiva que puede manejarse utilizando un método de rutina ya sea un procedimiento regla o política.

Un procedimiento es una serie de etapas secuenciales utilizadas para responder ante un problema bien estructurado. Una regla es una afirmación explícita que le indica a un gerente lo que puede o no hacer. Las políticas son pautas para tomar una decisión, estas establecen parámetros generales para tomar decisiones.

Problemas no estructurados y decisiones no programadas

Los problemas no estructurados son nuevos o inusuales, la información que presentan es ambigua o incompleta, lo que lleva a tomar decisiones no programadas. Este tipo de decisiones son únicas y no recurrentes e implican soluciones a la medida.

En los niveles de gerencia, los gerentes de nivel bajo con frecuencia toman decisiones programadas, ya que enfrentan problemas conocidos y repetitivos. Los gerentes de nivel alto, suelen tomar decisiones no programadas, ya que sus problemas son menos estructurados.

Condiciones para la toma de decisiones

Certidumbre: Situación ideal en la que se pueden tomar decisiones precisas debido a que se conoce el resultado de cada alternativa.

Riesgo: Situación en la que se puede estimar la probabilidad de ciertos resultados. La experiencia e información secundaria permite asignar probabilidades a distintas alternativas.

Incertidumbre: Situación en la que no se tiene certidumbre, no se está seguro de los resultados y no se tienen estimaciones probabilísticas razonables a la mano. La elección de alternativas se ve influenciada por la cantidad de información disponible y por la orientación psicológica del gerente, según la cual puede optar por una opción maximax (maximizar el rendimiento máximo posible), maximin (maximizar el rendimiento mínimo posible) o minimax (reducir al mínimo los resultados inevitables).

ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES

Perfil del estilo de pensamiento lineal – no lineal

Estilo de pensamiento lineal: Preferencia de una persona por utilizar datos y hechos externos, y a procesar dicha información a través de un pensamiento lógico y racional que guía sus decisiones y acciones.

Estilo de pensamiento no lineal: Preferencia de una persona por utilizar fuentes de información internas, y a procesar dicha información a través de percepciones, sensaciones y corazonadas.

Prejuicios y errores en la toma de decisiones

Heurística: Reglas empíricas que utilizan los gerentes para simplificar la toma de decisiones. La heurística puede darle sentido a información compleja, incierta y ambigua.

Errores comunes: Exceso de confianza, error de satisfacción inmediata, efecto ancla, prejuicio de percepción selectiva, prejuicio de confirmación, prejuicio de contextualización, prejuicio de disponibilidad, error de representación, errores de casualidad, error de los costos irrecuperables, egoísmo y predisposición a la retrospectiva.

Descripción general de la toma de decisiones

Proceso general: Elección del método para tomar decisiones, tipo de problema, condiciones y estilo para tomar decisiones. Los errores y prejuicios afectan el proceso. Toda decisión se toma teniendo en cuenta diversos factores.

TOMA DE DECISIONES EN EL MUNDO ACTUAL

En el mundo actual se deben tomar decisiones, riesgosas, con poca información, y en poco tiempo. Existen pautas para la toma de decisiones eficaces en la actualidad:

- Comprender las diferencias culturales
- Saber cuando rendirse
- Utilizar un proceso efectivo de toma de decisiones
- Construir una organización que pueda reconocer lo inesperado y adaptarse rápidamente al entorno modificado.

FUNDAMENTOS DE LA PLANEACIÓN

CONCEPTOS CLAVES: Planeación, objetivos, planes

PLANEACIÓN:

La planeación hace referencia a la definición de los objetivos de la organización, al establecimiento de estrategias para lograr dichos objetivos y al desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades de trabajo.

¿Porqué los gerentes planean?

1. Proporciona dirección a los gerentes y también a los empleados: Al saber que se quiere lograr se pueden coordinar las actividades, cooperar entre sí y hacer lo necesario para cumplirlas.
2. Reduce la incertidumbre: Hace que los gerentes vean el futuro (prospectiva) anticipen el cambio, consideren su efecto y desarrollen respuestas adecuadas eficaces y eficientes.
3. Minimiza el desperdicio y la redundancia: Cuando se coordinan actividades en torno a planes, las ineficiencias se vuelven obvias y pueden corregirse o eliminarse.
4. Establece los objetivos y los estándares utilizados para controlar: Observar si los planes se han llevado a cabo y si se cumplieron los objetivos.

OBJETIVOS Y PLANES

Objetivos (metas): Resultados o propósitos deseados.

Planes: Documentos que describen cómo se lograrán los objetivos (asignaciones de recurso, programas y otras acciones necesarias).

Tipos de objetivos:

Objetivos Establecidos: Declaraciones oficiales de lo que dice una organización que son sus objetivos, así como lo que se quiere que las partes interesadas crean.

Objetivos Reales: Objetivos que la organización en realidad persigue, y son definidos por las acciones de sus miembros.

Objetivos Financieros: Relacionados con el desempeño financiero de la organización.

Objetivos Estratégicos: Áreas de desempeño de la organización.

Tipos de planes:

Planes Estratégicos: Planes que se aplican a toda la organización y establecen sus objetivos generales (amplios).

Planes Operacionales: Abarcan un área operativa de la organización (limitados).

1. Planes de largo plazo: Planea con un marco de tiempo mayor a 3 años.
2. Planes de corto plazo: Planes que abarcan un año o menos.
3. Planes específicos: Planes claramente definidos y que no dan lugar a interpretaciones, tienen objetivos definidos claramente.
4. Planes direccionales: Flexibles, exponen pautas generales. Proporcionan un enfoque, pero no limitan a los gerentes con objetivos específicos o líneas de acción.
5. Plan único: Se utiliza para una sola vez, se diseña específicamente para lograr las necesidades de una situación única.

6. Planes permanentes: Se utilizan varias veces, proporcionan una guía para las actividades que se realizan repetidamente. Incluyen políticas, reglas y procedimientos.

COMO ESTABLECER OBJETIVOS Y DESARROLLAR PLANES

Métodos para establecer objetivos:

Establecimiento tradicional de objetivos: Método en el que los gerentes de nivel mas alto establecen metas que fluyen hacia los niveles inferiores de la organización y se transforman en subobjetivos para cada área de la organización.

Cadena de medios y fines: Red integrada de objetivos en los que el cumplimiento de objetivos en un nivel sirve como medio para lograr los objetivos, o fines del siguiente nivel.

Administración por objetivos (APO): Proceso para establecer objetivos acordados mutuamente y para utilizar dichos objetivos para evaluar el desempeño de los empleados. Los programas APO tienen 4 elementos: Especificidad de objetivos, toma de decisiones por participación, un periodo de tiempo explícito y retroalimentación sobre el desempeño.

Pasos APO:

1. Formulación de objetivos de objetivos generales y estrategias de la organización.
2. Los gerentes de unidades establecen los objetivos principales que se asignan a las unidades en colaboración con sus propios gerentes.
3. Los objetivos específicos son establecidos en colaboración con los miembros del departamento.
4. Los gerentes y empleados especifican y acuerdan planes de acción que definen cómo se lograron los objetivos.
5. Se implementan los planes de acción.
6. El progreso hacia los objetivos se revisa periódicamente y se da retroalimentación.
7. Se refuerza el logro exitoso de los objetivos mediante recompensas basadas en el desempeño.

Características de los objetivos bien escritos

- Los objetivos están escritos en términos de resultados en lugar de acciones.
- Son medibles y cuantificables.
- Son claros con respecto a un marco de tiempo.
- Son desafiantes pero posibles.
- Están por escrito.
- Se comunican a todos los miembros de la organización.

Pasos para establecer objetivos

1. Revisar la misión de la organización, su propósito.
2. Evaluar los recursos disponibles.
3. Determinar los objetivos individualmente o con información de otros.
4. Escribir los objetivos y comunicarlos a todos los que deban saberlos.

5. Revisar los resultados y si los objetivos se están cumpliendo.

Desarrollo de planes

Factores de contingencia en la planeación

Nivel Organizacional: *Planeación Estratégica:* Es mas relevante en los niveles altos de gerencia. Disminuye hacia abajo.

Planeación Operacional: Gerentes de nivel medio a bajo.

La incertidumbre ambiental: Si la incertidumbre es alta, se realizarán planes específicos pero flexibles.

Concepto de compromiso: Los planes deben extenderse lo suficiente para cumplir con los compromisos hechos cuando se desarrollan los planes.

Métodos de planeación

Método Tradicional: Planeación realizada por los niveles de gerencia mas altos, quienes con asistidos por un departamento de planeación formal (grupo de especialistas en planeación cuya única responsabilidad es ayudar a escribir los planes de la organización). Con este método los planes fluyen hacia los niveles bajos de la organización, conforme fluyen los planes se diseñan según las necesidades de cada nivel.

Método APO: Se involucran a mas miembros de la organización en la planeación. Los planes se desarrollan en distintos niveles y en las distintas unidades de trabajo para cumplir con sus necesidades específicas.

TEMAS CONTEMPORÁNEOS DE PLANEACIÓN

Críticas:

- Puede generar rigidez.
- No es posible desarrollar planes para un entorno dinámico.
- Los planes formales no pueden sustituir la intuición y la creatividad.
- La planeación enfoca la atención de los gerentes en la competencia actual y no en la supervivencia a futuro.
- La planeación forma refuerza el éxito, lo que puede llevar al fracaso.
- Solo planear no es suficiente.

Planeación eficaz en entornos dinámicos:

- Realizar planes específicos pero flexibles, los planes sirven de mapa, de guía, aunque el destino pueda cambiar.
- Mas flexibilidad, mas capacidad de respuesta (Reacción al entorno dinámico).
- Permitir que los niveles bajos participen en la creación de objetivos y desarrollo de planes.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

CONCEPTOS CLAVES: Estrategias, Competitividad.

¿QUÉ ES ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA?

Son todas las actividades que realizan los gerentes para desarrollar las estrategias de la organización. Involucra todas las funciones básicas de la administración (planeación, organización dirección y control).

Estrategias: Son los planes respecto a la manera en que la organización hará todo lo que el negocio tiene que hacer, cómo competir exitosamente, cómo atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos.

Modelo de Negocio: Usado en la administración estratégica. Es el diseño de la manera en la que la compañía va a ganar dinero. Se enfoca en dos factores: 1) Si los clientes valorarán lo que produce la compañía y 2) Si la compañía puede ganar dinero produciéndolo.

¿Porqué la administración estratégica es importante?

- Hace la diferencia en qué tan bien se desenvuelve una organización. (Planeación estratégica y desempeño)
- Facilita analizar factores relevantes y decidir que acciones tomar en la incertidumbre.
- Ayuda a que cada parte trabaje para el logro de los objetivos de la organización (Diversidad y complejidad)

EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Proceso de 6 pasos que abarca administración estratégica, implementación y evaluación:

Paso 1: Identificar la misión actual de la organización: Declaración del propósito de la organización.

Paso 2: Realizar un análisis externo: Identificar oportunidades (tendencias positivas en el ambiente externo) y amenazas (tendencias negativas).

Paso 3: Realizar un análisis interno: Proporciona información importante sobre los recursos y capacidades específicas de una organización.

- o Recursos: Activos (financieros, físicos, humanos e intangibles) que se utilizan para desarrollar, fabricar y entregar productos a sus clientes.
- o Capacidades: Destrezas y habilidades para realizar las actividades necesarias de un negocio. Es el "cómo" se realiza el trabajo.
- o Habilidades clave: Capacidades que generan mayor valor en la organización y que determinan sus armas competitivas.
- o Fortalezas: Cualquier actividad que una organización realiza bien, o cualquier recurso único con el que cuenta.
- o Debilidades: Actividades que la organización no realiza bien, o recursos que necesita pero no posee.

Analisis Swot: Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización. Análisis externo + análisis interno.

Paso 4: Formulación de estrategias: Ayuda a lograr sus objetivos. 3 tipos: Estrategias corporativas, de negocio (competitivas) y funcionales.

Paso 5: Implementación de estrategias: Es necesario una implementación adecuada.

Paso 6: Evaluación de resultados: Efectividad de las estrategias.

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Estas estrategias especifican en cuales negocios entra una compañía o en cuales negocios desea estar, y qué es lo que desea hacer con dichos negocios.

Tipos de estrategias corporativas

Estrategias de crecimiento: Se utiliza cuando una organización desea expandir el número de mercados a los que sirve o los productos que ofrece, ya sea a través de sus negocios actuales o a través de nuevos negocios. Las organizaciones pueden crecer mediante la concentración, la integración vertical o la integración horizontal o la diversificación.

- Concentración: La empresa se enfoca en su línea de negocio primordial e incrementa el número de productos ofertados o mercados atendidos en dicho negocio.
- Integración vertical: Las organizaciones pueden convertirse en sus propios proveedores y distribuidores para controlar sus entradas y salidas.
- Integración horizontal: La organización crece al combinarse con sus competidores.
- Diversificación: Una compañía se combina con otras compañías de industrias diferentes.

Estrategias de estabilidad: Estrategia corporativa en la cual una organización sigue haciendo lo que hace. La organización no crece, pero tampoco decae.

Estrategias de renovación: Buscan corregir la disminución del desempeño.

- Estrategias de reducción: De corta duración que se utiliza para problemas menores de desempeño. Ayuda a estabilizar las operaciones, revitalizar los recursos, las capacidades, y prepararla para competir de nuevo
- Estrategia de recuperación: Para problemas mas serios, se necesitan acciones mas drásticas.

¿Cómo se manejan las estrategias corporativas?

Las estrategias se pueden manejar a través de una matriz de cartera corporativa, llamada matriz BCG. Esta es una herramienta estratégica que orienta las decisiones de asignación de recursos sobre la base de participación en el mercado de crecimiento de las UEN (unidades estratégicas de negocio). La matriz BCG permite identificar cuales productos ofrecen un alto potencial y cuales están drenando los recursos de una organización.

- Perros: Productos que deben venderse o liquidarse dado que tienen una baja participación en mercados con un bajo potencial de crecimiento. Son negocios o productos en su última etapa del ciclo de vida.
- Vacas: Productos que se deben ser lo más rentables posibles, se debe limitar las inversiones en estas y las utilidades generadas se invierten en productos estrellas y signos de interrogación.
- Estrellas: Tienen ventajas de crecimiento en el mercado y mantienen una alta participación. En algún momento ocuparán el lugar de vacas.
- Interrogación: Se desconoce sobre su rentabilidad, algunos se venderán y otros se convertirán en estrellas.

ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD

Estrategia para ver de que forma una organización va a competir en sus negocios. Definen ventajas competitivas, los productos y servicios que ofrecerá, los clientes a los que desea llegar, etc. Cuando una organización participa en varios negocios diferentes, por lo general, a los negocios individuales se les llama unidades estratégicas de negocio (UEN).

Ventaja competitiva: Sello distintivo que proviene de las habilidades clave de la organización, debido a que la organización hace algo que las otras no hacen, o lo hace mejor que las otras.

La calidad como ventaja competitiva: Énfasis en la calidad de sus productos o servicios.

Cómo mantener la ventaja competitiva: Ayudarse de la administración estratégica para tener una ventaja competitiva sostenible.

Modelo de las cinco fuerzas

Determinan lo atractivo y rentable de la industria. Evalúan los gerentes.

1. Amenaza de nuevas entradas: ¿Qué tan probable es que nuevos competidores entren a la industria?
2. Amenaza de sustitutos: ¿Qué tan probable es que productos de otras industrias puedan ser sustituidos por los productos de nuestra industria?
3. Poder de negociación de los clientes: ¿Cuánto poder tienen los compradores (clientes)?
4. Poder de negociación de los proveedores: ¿Cuánto poder de negociación tienen los proveedores?
5. Rivalidad actual: ¿Qué tan intensa es la rivalidad entre los competidores de la industria actual?

Elección de una estrategia de competitividad

- Estrategia de liderazgo en costos: Compite con base en los menores costos en su industria. Calidad comparable o aceptable para los compradores. Amplio mercado.
- Estrategia de diferenciación: Compite ofreciendo productos o servicios únicos que son altamente valorados por los clientes.
- Estrategias de enfoque: Ventaja de costo o ventaja de diferenciación en un segmento limitado o nicho.

Estrategias Funcionales: Estrategias usadas por distintos departamentos funcionales de una organización para apoyar a la estrategia de competitividad de la empresa.

TEMAS CONTEMPORÁNEOS DE ADMINISTRACIÓN

- Flexibilidad Estratégica: Capacidad de reconocer cambios externos importantes para destinar recursos rápidamente, y reconocer cuando una decisión estratégica no funciona.
- Estrategias e-business: Desarrollan ventajas competitivas sostenibles.
- Estrategias de servicio al cliente: Enfatizan en el excelente servicio al cliente, les brindan lo que desean, se comunican eficazmente con ellos y cuentan con empleados que estén capacitados en el servicio al cliente.
- Estrategias de innovación: Aplicación de nuevas tecnologías, toma de riesgos, distintas maneras eficientes para hacer las actividades. Se puede reflejar en el desarrollo de productos y procesos.
 - o Organización pionera: La primera en llevar al mercado una innovación de producto o en utilizar una nueva innovación de procesos.

ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

CONCEPTOS CLAVES: Organización, estructura.

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Organizar: Proceso importante donde los gerentes diseñan la estructura de la organización. Distribuir y estructurar el trabajo para cumplir con los objetivos de la organización.

Estructura Organizacional: Distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura se puede observar en un organigrama.

Los gerentes se involucran en el diseño organizacional cuando crean o cambian la estructura, ya que es un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos claves: Especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización, descentralización y formalización.

1. Especialización del Trabajo: Consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad, en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados y la eficacia y eficiencia.
2. Departamentalización: Forma en la que se agrupan los puestos de trabajo. Las actividades laborales homogéneas se agrupan para que el trabajo se realice de manera coordinada e integrada. Existen 5 formas de departamentalización: funcional, geográfica, por productos, por procesos y por clientes.
3. Cadena de Mando: Línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quién le reporta a quién.
 - Autoridad: Derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y esperar que lo haga.
 - Responsabilidad: Obligación o expectativa de desempeño para realizar cualquier tarea asignada.
 - Unidad de mando: Principio de administración que establece que una persona debe reportarle sólo a un gerente.
4. Tramo de Control: Cantidad de empleados que puede dirigir un gerente de forma eficiente y eficaz. Determina el número de niveles y de gerentes de una organización.
5. Centralización y descentralización:
 - Centralización: Grado en el que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización.
 - Descentralización: Grado en el que los empleados de niveles inferiores proporcionan información o de hecho toman decisiones.
 - Otorgamiento de facultades de decisión a los empleados: dar a los empleados autoridad (poder) para tomar decisiones.
6. Formalización: Qué tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado el comportamiento de los empleados es guiado por reglas y procedimientos.

ESTRUCTURAS MECANICISTAS Y ORGÁNICAS

Organización mecanicista: Estructura rígida y muy controlada, se caracteriza por una gran especialización, departamentalización rígida, limitado tramo de control, alta formalización, red de información limitada (comunicación hacia abajo y poca participación de los empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones).

Organización orgánica: Diseño organizacional muy adaptable y flexible. Estas organizaciones pueden tener trabajos específicos, pero dichos trabajos no están estandarizados y pueden cambiar según se necesite.

Factores de contingencia

Estrategia y estructura: La estructura y estrategia deben facilitar el logros de los objetivos de la organización.

Tamaño y estructura: El tamaño de una organización afecta su estructura.

Tecnología y estructura: Toda organización utiliza alguna forma de tecnología para convertir sus insumos en productos.

- Producción de unidades: Producción de elementos en unidades o pequeños lotes.
- Producción masiva: Manufactura de grandes lotes.
- Producción por procesos: Producción por procesos continuos.

Incertidumbre del entorno y estructura: Minimización de la incertidumbre por medio de ajustes a la estructura de la organización. A mayor incertidumbre la organización necesita mas flexibilidad en un diseño orgánico.

DISEÑOS ORGANIZACIONALES COMUNES

Diseños organizacionales tradicionales

Estos diseños tienden a ser mecanicistas por naturaleza.

1. Estructura simple: Diseño con poca departamentalización, amplios tramos de control, autoridad centralizada y poca formalización.

2. Estructura funcional: Diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas.

3. Estructura divisional: Estructura organizacional formada por unidades o divisiones de negocio separadas. En esta estructura cada división tiene autoridad limitada, con un gerente divisional que tiene autoridad sobre su unidad y es responsable de su desempeño.

Diseños organizacionales contemporáneos

Las organizaciones necesitan ser flexibles e innovadoras, necesitan ser mas orgánicas.

1. Estructuras de equipo: Toda la organización está formada equipos de trabajo que hacen el trabajo de la empresa. Estos equipo abordan grandes proyectos. Los empleados tienen facultades de decisión. Los equipos diseñan y hacen el trabajo de la forma en que creen que es mejor, pero también son responsables de su desempeño laboral según sus áreas.

2. Estructura matricial y de proyectos: Asigna especialistas de distintos áreas funcionales a determinados proyectos, pero luego regresan a sus áreas cuando el proyecto ha concluido. Se crea una cadena de mando dual en la cual los empleados tienen dos gerentes, el gerente del área funcional y el gerente de producto o de proyecto, estos comparten la autoridad.

3. Estructura de proyectos: Los empleados trabajan continuamente en proyectos. En esta no se tienen departamentos formales a donde los empleados regresen cuando terminen su proyecto, estos llevan sus habilidades, capacidades y experiencias hacia otros proyectos.

4. Organización sin límites: El diseño no está definido o restringido por límites horizontales, verticales y externos, impuestos por una estructura predefinida.

5. Organización virtual: Consiste en un pequeño grupo de empleados de tiempo completo y especialistas que son contratados según las necesidades de los proyectos.

6. Organización de red: Utiliza sus propios empleados para realizar ciertas actividades laborales y redes de proveedores externos para proporcionar otros componentes de productos o procesos de trabajo necesarios. Este enfoque estructural permite a las organizaciones concentrarse en lo que hacen mejor, y delegar a otras compañías las actividades que éstas hacen mejor.

Desafíos actuales del diseño organizacional

Comunicación con los empleados: Encontrar la forma de mantener comunicados con la empresa a empleados móviles y dispersos.

Construcción de una organización que aprende: Organización que ha desarrollado la capacidad de aprender continuamente, de adaptarse y cambiar. Aprender y aplicar dicho aprendizaje.

Manejo de problemas estructurales globales: La formalización (reglas y mecanismos burocráticos) son más importantes en países menos desarrollados económicamente y menos importantes en países más desarrollados, donde los empleados pueden tener niveles más altos de educación y habilidades personales.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CONCEPTOS CLAVES: RH, selección, capacitación, administración de RH.

EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Importancia

- Fuente importante de ventajas competitivas
- Parte importante de las estrategias organizacionales
- El trato a los empleados afecta significativamente el desempeño organizacional.

Prácticas laborales de alto rendimiento: Promueven tanto el alto desempeño individual como el alto desempeño organizacional.

Factores externos que afectan al proceso de la administración de recursos humanos

Sindicatos: Organización que representa a los trabajadores y busca proteger sus intereses a través de la negociación colectiva.

Leyes gubernamentales: Leyes impuestas por países, que afectan las decisiones de una empresa y su proceso de administración de recursos humanos.

- Acción afirmativa: Programas organizacionales que mejoran el estatus de los miembros de grupos protegidos.

Tendencias demográficas: Estadísticas y factores demográficos que afectan en perspectiva la administración de recursos humanos.

IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE EMPLEADOS COMPETENTES

1. Planeación de RH: Proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de contar con el número correcto de personas adecuadas, en los lugares apropiados y en los momentos oportunos.

2. Evaluación actual: Los gerentes comienzan la planeación con un inventario de los empleados actuales, donde se incluye nombres, educación, capacitación, empleo anterior, idiomas, habilidades especiales y capacidades especializadas.

- Análisis de puestos: Evaluación que define el puesto y el comportamiento necesario para realizar el trabajo.
- Descripción de puestos: Documento escrito que delinea el puesto, por lo general el contenido, el ambiente y las condiciones de empleo.
- Especificación de puestos: Establece las cualidades mínimas que debe poseer una persona para realizar el trabajo con éxito.

3. Cumplimiento de necesidades futuras de RH: Se determinan mediante la visión y las estrategias de la organización. La necesidad de empleados resulta de la demanda de productos o servicios de la organización.

Reclutamiento y reducción de personal

Reclutamiento: Localización, identificación y atracción a los candidatos más capaces.

Reducción de personal: Reducción de la fuerza laboral de la empresa.

Selección

Evaluación de los candidatos al puesto para garantizar la contratación de los más calificados y adecuados.

Mecanismo o herramientas de selección:

- Formas de solicitud
- Pruebas escritas
- Pruebas de simulación del desempeño
- Entrevistas
- Investigación de antecedentes
- Exámenes físicos

COMO BRINDAR A LOS EMPLEADOS EL CONOCIMIENTO Y LAS HABILIDADES NECESARIAS

Una persona que comienza un nuevo puesto necesita una introducción a su trabajo y a la organización. A esa introducción se le llama orientación.

- Orientación sobre la unidad de trabajo: Familiariza al empleado con las metas de la unidad de trabajo, clarifica la manera en que su trabajo contribuye con las metas de la unidad, e incluye una presentación con sus nuevos compañeros.
- Orientación organizacional: informa a un empleado nuevo respecto de las metas de la compañía, su historia, filosofía, procedimientos y reglas. Se incluyen políticas de RH y recorrido por instalaciones.

Capacitación de los Empleados

Los gerentes son responsables de la decisión del tipo de capacitación que requieren los empleados, cuándo la necesitan y qué forma debe tomar la capacitación.

Tipos de capacitación

Los tipos mas comunes de capacitación en las empresas son: Tipo general y tipo específica. Estas incluyen capacitación profesional, específica de la industria, habilidades gerenciales y de supervisión, información obligatoria y de conformidad, y capacitación para el servicio al cliente.

Métodos de capacitación

- Tradicionales: En el trabajo, rotación de puestos, mentoreo y entrenamiento, ejercicios de experiencia, conferencias en el salón de clase.
- Basadas en tecnología: CD-ROM/DVD, videoconferencias, aprendizaje en línea

COMO RETENER A LOS EMPLEADOS COMPETENTES Y DE ALTO DESEMPEÑO

Manejo del desempeño de los empleados

Los gerentes necesitan saber si los empleados realizan su trabajo de modo eficiente y efectivo o si es necesaria una mejora. El sistema de manejo del desempeño establece los estándares de desempeño utilizados para evaluar el desempeño del empleado.

Métodos de evaluación del desempeño:

- Ensayo escrito.
- Incidentes críticos
- Escalas gráficas de calificación
- Escalas de calificación basadas en el comportamiento
- Comparaciones multipersonales
- Administración por objetivos (MBO)
- Evaluación 360°

Compensación y beneficios

Se debe desarrollar un sistema de compensación que refleje la naturaleza cambiante del puesto y del espacio a fin de mantener motivada la gente. Este ayuda a atraer y retener a individuos competentes y talentosos que ayuden a la organización a lograr su misión y sus metas.

La compensación puede incluir sueldos y salarios base, sueldos y salarios adicionales, pagos como incentivos, comisiones y otros beneficios y servicios.

Pago basado en las habilidades: Sistema que premia a los empleados por las habilidades que demuestren para el trabajo

Pago variable: Sistema de pago en el cual la compensación de los individuos está condicionada a su desempeño.

TEMAS CONTEMPORÁNEOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Manejo del recorte de personal: Eliminación planeada de puestos de trabajo dentro de una organización.

Manejo de la diversidad de la fuerza laboral:

- Reclutamiento: Búsqueda de los candidatos en lugares donde tal vez no han buscado antes. Tal reclutamiento no tradicional debe permitir a la organización ampliar su banco con candidatos diversos.
- Selección: Asegurarse de que el proceso de selección no sea discriminatorio.
- Orientación y capacitación: Conciencia de la diversidad laboral. Transición de trabajo.

Manejo del acoso sexual: Problema global, tanto en organizaciones de sector público y privado.

- Acoso sexual: Cualquier acción o actividad de naturaleza sexual que afecta explícita o implícitamente el empleo de un individuo, su desempeño o su entorno de trabajo.

Manejo del equilibrio trabajo – vida

La vida familiar y personal no se deja a un lado cuando se está en la oficina, así que es necesario establecer un equilibrio en la vida fuera de la oficina y el trabajo.

Beneficios amigables con la familia: Beneficios que se ajustan a los requerimientos para el equilibrio trabajo-vida.

Control de costos de RH

- Costo de los servicios médicos de los empleados
- Costos de plan de pensiones de los empleados

INTRODUCCIÓN AL CONTROL

CONCEPTOS CLAVES:

¿QUÉ ES EL CONTROL Y PORQUÉ ES TAN IMPORTANTE?

El control es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral. Los controles efectivos garantizan que las tareas se complementen de tal manera que se logren los objetivos. La efectividad de los controles se determina si se sabe qué tanto ayudan a los empleados y gerentes a alcanzar sus objetivos.

Importancia

- El control ayuda a los gerentes a saber si están cumpliendo las metas organizacionales, y de no ser así, las razones por las que no se están cumpliendo. El valor de la función de control se puede ver en tres áreas específicas: planeación, otorgamiento de la facultad de decisión a los empleados y protección del lugar de trabajo.
- El control también es importante para el otorgamiento de facultades de decisión a los empleados, este proporciona información y retroalimentación sobre el desempeño de los empleados y minimiza el riesgo de problemas potenciales.
- El control protege la organización y sus recursos.

EL PROCESO DE CONTROL

Es un proceso de tres pasos donde se mide el desempeño real, este se compara contra un estándar y se toman acciones administrativas para corregir cualquier desviación o para hacerse cargo de los estándares inadecuados.

Paso 1: Medición: Para determinar lo que es el desempeño real, un gerente debe primero obtener información al respecto.

- Métodos de medición: Observaciones personales, reportes estadísticos, reportes orales y escritos.
- Qué se mide: Criterios de control como tasas de satisfacción, rotación, ausentismo, mantener los costos dentro del presupuesto

Paso 2: Comparación: Determina la variación entre el desempeño real y un estándar.

- Rango de variación: Parámetros aceptables de varianza entre el desempeño real y un estándar.

Paso 3: Toma De Acciones Administrativas: Los gerentes pueden elegir entre tres cursos de acción posibles:

- No hacer nada.
- Corregir el desempeño real: Se puede tomar una acción correctiva inmediata (trata los problemas en el momento para que el desempeño retome su curso), o usar una acción correctiva básica (analiza cómo y por qué se desvió el desempeño antes de corregir la fuente de la desviación).
- Revisar el estándar: Analizar si la meta es demasiado fácil y necesita relevarse.

CONTROL PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

El desempeño es el resultado final de una actividad. Los gerentes se preocupan por el desempeño organizacional, este se refiere a los resultados acumulados de todas las actividades laborales dentro de una organización.

Medidas de Desempeño Organizacional

Los gerentes deben saber cuáles medidas les darán la información que necesitan sobre el desempeño organizacional, la efectividad organizacional y los rangos de la industria.

Productividad organizacional: Cantidad de bienes o servicios producidos dividida entre los insumos necesarios para generar ese resultado.

Efectividad organizacional: Medida de la idoneidad de las metas organizaciones y de qué tan bien se están cumpliendo dichas metas. Esta da la pauta para las decisiones administrativas en el momento de diseñar las estrategias y las actividades laborales y de coordinar el trabajo de los empleados.

Clasificaciones de la industria y las compañías: Se determinan por medidas específicas de desempeño, que son diferentes para cada lista. Dichas clasificaciones proporcionan a los gerentes un indicador de qué tan bien está trabajando una compañía en comparación con otras.

HERRAMIENTAS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Los gerentes necesitan herramientas apropiadas para monitorear y medir el desempeño organizacional.

- Control preventivo: Previene problemas porque se da antes de la actividad real. La clave para el control preventivo es tomar acción administrativa antes de que el problema ocurra. Se requiere información oportuna y precisa que no siempre es fácil de conseguir.

- Control concurrente: Se da mientras una actividad está en progreso. La forma de control mejor conocida es la supervisión directa. Otro término para ésta es administración de corredor, que describe a un gerente que está en el área laboral, e interactúa directamente con los empleados.

- Control de retroalimentación: Se da después de que la actividad se ha realizado. Los problemas se corrigen luego de ocurridos los daños. Cuando el gerente tiene la información, los problemas ya han ocurrido, lo que da como resultado desperdicios o daños.

Controles Financieros

Los gerente pueden analizar estados de ingresos trimestrales y calcular razones financieras para asegurarse de que haya suficiente efectivo disponible para cubrir los gastos en que se incurre.

- Medidas de control financieros tradicionales: Incluyen análisis de indicadores y el análisis del presupuesto. Razones financieras:

- Liquidez
- Apalancamiento
- Actividad
- Rentabilidad

- Administración de ingresos: Cuando las compañías administran los ingresos, cronometran los ingresos y gastos para aumentar los resultados financieros actuales, lo que da una imagen poco realista del desempeño financiero de la organización.

Enfoque del Tablero de Control Balanceado

El tablero de control balanceado se usa como herramienta para evaluar el desempeño organizacional desde mas que solo una perspectiva financiera.

El tablero considera 4 áreas: Finanzas, clientes, procesos internos y recursos de personal/innovación/crecimiento. Los gerentes deben desarrollar metas para cada una de las 4 áreas y medir si se están cumpliendo.

Controles de Información

Se manejan de dos maneras: 1) como herramientas para ayudar a controlar las actividades organizacionales y 2) como áreas organizacionales que necesitan controlar.

¿Cómo se utiliza la información en el control?: Los gerentes necesitan la información correcta en el momento oportuno y en la cantidad exacta para monitorear y medir las actividades y el desempeño organizacional.

- Sistema de información administrativa (SIA): Sistema utilizado para proveer regularmente a los gerentes con la información necesaria.

Control de la información: Los gerentes deben tener controles integrales y seguros para proteger la información.

Benchmarking de las mejores prácticas

Benchmarking: Es la búsqueda de las mejores prácticas entre los competidores o no competidores que los lleva a un desempeño superior. El objetivo es identificar diversos patrones de referencia, estos son estándares de excelencia contra los cuales medir y comparar.

TEMAS CONTEMPORANEOS DE CONTROL

Cómo ajustar los controles para las diferencias transculturales: Las técnicas de control pueden ser diferentes en diversos países. Donde hay tecnología más avanzada se pueden usar dispositivos de control indirectos como reportes y análisis generados por computadoras, además de reglas estandarizadas y supervisión directa para garantizar que las actividades laborales se estén llevando a cabo. En los países de menos tecnología los gerentes supervisan directamente y la toma de decisiones es muy centralizada.

Desafíos en el lugar de trabajo:

- Privacidad en el lugar de trabajo: Políticas de monitoreo en el lugar de trabajo, controlan el comportamiento de los empleados sin ser humillados y los empleados deben estar informados de las mismas.
- Robos por empleados: Sustracción no autorizada de la propiedad de la compañía por parte de algún empleado para su uso personal.
- Violencia en el lugar de trabajo: La ira, la furia y la violencia en el lugar de trabajo son intimidantes para los compañeros de trabajo y afectan negativamente en su productividad.

Control de las interacciones con los clientes:

- Cadena de servicio y beneficio: Secuencia de servicio de los empleados a los clientes para obtener una utilidad. La estrategia y el sistema de entrega de servicio influyen en la manera que los empleados tratan a los clientes y esto a su vez influyen en las percepciones del cliente respecto al valor del servicio.

Gobierno corporativo:

Es el sistema utilizado para gobernar una corporación para que los intereses de los dueños de la misma estén protegidos.

REFLEXIÓN GRUPO CISNEROS

La Organización Cisneros es un grupo venezolano de empresas, entidades y personas (familia) que siguen los mismos principios, filosofía, objetivos y metas en desempeño de sus múltiples organizaciones. Entre sus empresas se encuentran medios de comunicación, entretenimiento, telecomunicaciones y productos de consumo.

La Organización muestra la tenacidad y espíritu de emprendimiento y de innovación que ha logrado permanecer en las generaciones actuales.

Gustavo Cisneros, presidente actual del Grupo Cisneros, lleva a cabo importantes tareas que no solo se enfocan en la dirección y control de las empresas, si no también en el liderazgo de una gran familia, la cual debe permanecer unificada para el buen desempeño de la empresa.

Las cabezas de familia, en especial Gustavo como representante, reflejan liderazgo, y ejemplo a seguir. Entre sus compromisos esta el de comunicar mensajes y valores familiares importantes.

Según el, hay que crear genes que contengan espíritu emprendedor para que estos pasen de generación en generación, de modo que siempre hayan excelentes ejecutivos, formados por una cadena de valor familiar que contiene métodos de crianza en los que se enseña la seguridad en sí mismos y el valor del trabajo y el esfuerzo. Cada generación irá a portando innovación a la empresa.

En las empresas familiares es muy importante rodearse de personas excelentes, que aporten y sepan guiar a la familia. En los negocios y la familia pueden surgir problemáticas, para esto es muy importante que se establezcan consejos familiares, donde se nombren líderes que den la palabra medidamente para la solución de problemas. Estos consejos familiares deben ser estructurados y deben conllevar a un plan. La familia debe seguir una sola voz, una sola persona debe ser el líder, no dos, por que de esta manera se unifican, y se reducen los riesgos de dispersión.

Reflexión Personal:

Nos encontramos en el camino de emprendimiento. En un periodo de tiempo tendremos nuestras propias empresas, las cuales en algún momento serán familiares, y es posible que el producto de nuestro trabajo y esfuerzo pase a manos de nuestros hijos.

También podemos seguir el camino de nuestros padres, trabajando para lo que es nuestro, honrando ese trabajo y esfuerzo que ellos han hecho al construir las empresas.

De esto surge una pregunta: ¿No es evidente que lo mas justo y necesario sea enseñar, aprender y seguir estos valores de emprendimiento y liderazgo para que el legado familiar se mantenga y crezca en lugar de derrumbarse?

En mi opinión personal, la familia Cisneros es un caso rotundo de éxito y de ejemplo a seguir para todas esas empresas familiares que se conforman en América Latina. De alguna manera, y seguramente luchando contra factores externos que afectan a familia y empresa, ellos han logrado ser resistentes, perseverantes y exitosos en el mantenimiento y crecimiento de su empresa.

Incorporando todo el aprendizaje administrativo, aplicándolo de manera impecable, implementando valores importantes, y realizando una planificación familiar adecuada, las empresas familiares pueden llegar a ser muy exitosas y crecer al traspasar las generaciones.

8

① Redacte 1 pregunta por cada tema. Al menos 3

NOTA: 8

② Respondan al menos 3.

③ Ponerse nota.

Preguntas

1. Explique para cada nivel de Gerencia, cuales son las habilidades y roles referenciales que sobresalen y por que? **mejorar la formulación de la pregunta.**

2. Usted es un emprendedor y está por crear una empresa. ¿Cuál sería el enfoque administrativo y cultura organizacional que implementaría en su empresa? **mejorar la formulación de la pregunta.**

3. ¿De qué manera una empresa que busca internacionalizarse puede lograrlo de modo exitoso?

4. Explique los retos que afronta un gerente en el entorno dinámico. ¿cómo este afecta la planeación?

Respuestas

1. Existen 3 niveles de Gerencia:

- Gerentes de primera línea: Coordinan y supervisan el trabajo del personal que por lo general está involucrado con la manufactura de productos, o con el servicio al cliente de la empresa. En este nivel de Gerencia se destacan las habilidades técnicas, ya que se debe tener conocimiento de las herramientas y trabajo específico (técnicas) para llevar a cabo la producción o los servicios de una manera eficiente. De igual manera las habilidades humanas también están presentes, ya que el contacto con el personal está presente. Para esto se debe tener una buena comunicación de manera que se genere motivación, y buen direccionamiento en el personal. Roles Informativos.

- Gerentes de Nivel medio: Estos Gerentes coordinan y supervisan el trabajo de los Gerentes de primera línea, están en permanente contacto, por lo que sin duda las habilidades más importantes son las habilidades humanas. Deben comunicar, motivar, transmitir e influenciar a sus subordinados actividades para el correcto desempeño de su trabajo. De igual manera, los roles informativos que consisten en reunir, difundir y ser portador de tienen gran importancia.

- Gerentes de Nivel Alto: Sus Habilidades se enfocan en las conceptuales. Estos deben tomar decisiones y establecer planes estratégicos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa de manera que deben razonar profundamente y realizar conceptualizaciones abstractas y complejas para la ejecución de los planes. Analizan las empresas como un todo. Sus Roles son Decisorios e Interpersonales, ya que son líderes, representantes y enlaces de la empresa.

2. Para la creación de mi empresa sin lugar a dudas, aplicaría el enfoque de contingencias. En este se plantea que todas las organizaciones difieren entre sí, por lo que no hay un enfoque específico que la defina como tal. Si bien, tendría muy en cuenta los conceptos de eficiencia y eficacia, bajo los cuales desarrollaría un esquema de mi empresa, teniendo como base la burocracia, donde se establecen jerarquías, normas y reglamentos, pero no tendría en cuenta las "relaciones impersonales", por el contrario establecería importantes relaciones donde se vea al personal como uno de los activos más importantes de la empresa.

En mi empresa aplicaría definitivamente la cultura de la innovación. Aunque tengo establecida una jerarquía (bajo el concepto de unidad de mando y control) fomentaría fuertemente el trabajo en equipo. Un espacio donde se oigan las ideas de mis empleados, y donde se desarrollen proyectos a fines a la misión de mi compañía.

3. Existen varias formas de que una empresa se pueda internacionalizar. Para esto se puede realizar:

- Importaciones
- Exportaciones
- Outsourcing

Estas actividades involucran procesos con empresas internacionales. Las empresas multinacionales, así lleven a cabo cualquier operación, deben tener una postura polivalente para su éxito, debe abarcar - la diversidad cultural y la interdisciplinaridad, comprendiéndola y respetándola.

Corrección en la redacción de las preguntas:

- ① Teniendo en cuenta los niveles de gerencia, explique cuáles son las habilidades y roles de cada uno y por qué se diferencian entre sí.
- ② Usted tiene una idea emprendedora. En sus planes está la creación de una empresa. ¿Cuál sería el enfoque administrativo que usaría para la estructuración inicial de su empresa? Visualice su empresa en cinco años. ¿Qué cultura organizacional ve?
- ③ De qué manera una empresa que busca internacionalizarse puede lograrlo exitosamente?
- ④ Explique los retos que afronta un gerente en el entorno dinámico. ¿Cómo estos afectan la planeación?

Respuestas:

- ① **Habilidades y Roles según los niveles de gerencia:**
 Cada uno de los roles gerenciales (interpersonales, informativos y decisivos) están presentes en cada nivel de gerencia; sin embargo hay unos que sobresalen más según el nivel.
 - Gerentes de primera línea: Su función es la coordinación y supervisión del trabajo del personal que por lo general está involucrado con la manufactura de productos o con el servicio al cliente de la empresa. Dado esta función, se destacan las habilidades técnicas, ya que se debe tener conocimiento de las herramientas y de técnicas específicas para llevar a cabo la producción o los servicios de manera eficiente. De igual manera las habilidades humanas también están presentes, ya que los gerentes de primera línea están en permanente contacto con personal de trabajo. Este nivel de gerencia requiere de buena comunicación y liderazgo para tener un buen direccionamiento del personal. Se involucran por lo tanto habilidades técnicas y humanas, donde sobresalen roles interpersonales (Liderazgo) e Informativos.
 - Gerentes de nivel medio: Coordinan y supervisan el trabajo de los gerentes de primera línea, permanecen en contacto con ellos, por lo que las habilidades humanas son las más importantes. Al trabajar con sus subordinados, estos gerentes comunican, motivan, dirigen, transmiten e influyen para el correcto desempeño de las actividades de trabajo. Los roles que se destacan en este nivel de gerencia son: Informativos a través de la comunicación, y roles decisivos al manejar problemas que se puedan presentar.
 - Gerentes de nivel alto: Las habilidades más importantes para este nivel son las conceptuales, sin quitarle importancia a las humanas. Los gerentes de nivel alto deben tomar decisiones (roles decisivos), deben establecer planes estratégicos para el eficiente cumplimiento de los objetivos de la empresa. Para esto, ellos deben razonar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas para la ejecución de los planes. Estas habilidades conceptuales les permiten ver y analizar la empresa como un todo, entienden las relaciones entre los departa-

ntos, y visualizan la empresa en el entorno general. Los gerentes de nivel 2 representan la empresa. Roles destacados: Interpersonales y decisivos.

Cada uno de los enfoques: clásico, cuantitativo, conductual y contemporáneo tienen teorías y aportes muy valiosos que se pueden aplicar para la creación y estructuración de empresas actuales.

Si yo estuviera en la etapa inicial de creación de una empresa, usaría el enfoque de contingencias, en el que se plantea que todas las organizaciones difieren entre sí, de manera que cada una tiene situaciones distintas, por lo que requieren distintas formas de ser diseñadas y organizadas. Variables como: entorno interno externo, objetivos y metas de mi organización, tamaño de la misma; me determinarían la manera de gerenciar la empresa.

Para el esquema de mi empresa tendría en cuenta el concepto de burocracia, pero mencionaría que no lo aplicaría de manera muy estricta, pero de esta manera el establecimiento de jerarquías definidas, normas y reglamentos, ya que sé que es de gran importancia establecer un orden en la organización.

En la elaboración del esquema organizacional, tendría en cuenta de igual manera principios de: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidades de mando y dirección, subordinación de intereses, remuneración, centralización, escalafón, orden, unidad, estabilidad, y espíritu de cuerpo (principios de Taylor). Los normativos de mi empresa los elaboraría teniendo en cuenta estos principios, para poder lograr los objetivos de manera eficaz y eficiente.

2) enfoque conductual resaltaría la visión que se tiene del personal, como activo más importante de la organización, la motivación, liderazgo y desarrollo personal serían conceptos fuertes en mi empresa.

Visualizando mi empresa en 5 años, observaría una cultura de innovación, en que mi empresa esté establecida en una jerarquía fomentaría el trabajo en equipo para el desarrollo de proyectos espectaculares, donde se escuchan las ideas de los empleados, habrían ambiente de participación, creatividad y diversidad. Los empleados los visualizaría motivados y alegres.

Las empresas pueden internacionalizarse llevando a cabo operaciones en distintos países. Para esto se pueden llevar a cabo distintas actividades como:

outsourcing: Obtención de materiales o trabajo al rededor del mundo

importaciones: Obtención de productos en el extranjero para ser comercializados de manera local.

exportaciones: productos fabricados localmente, que son llevados al extranjero para ser comercializados.

licencias y franquicias: acuerdos entre empresas que otorgan derechos de licencia y vender sus productos.

alianzas: asociaciones entre empresas para compartir recursos y conocimientos.

Estas actividades involucran procesos entre empresas internacionales. El éxito de la internacionalización no depende del tipo de operación que se realice, sino en lo que a mí concierne, depende del tipo de postura global que se tenga. Es de gran importancia reconocer y respetar la diversidad cultural que hay en el mundo, cada perspectiva es valiosa así emplee metodologías distintas y maneras de trabajar y vivir diferentes. El éxito está en la comprensión de esta diversidad y en la convergencia de la misma, en una postura geocéntrica.