

Tema 1

Administración de empresas y su evolución

Diferenciación horizontal

- Funcionales
- Generalistas

Tipos administradores

Diferenciación vertical

Administradores

- Alta dir
- Dir medios
- Ad de 1ª línea o supervisiónes

Operarios

Empleados no directivos

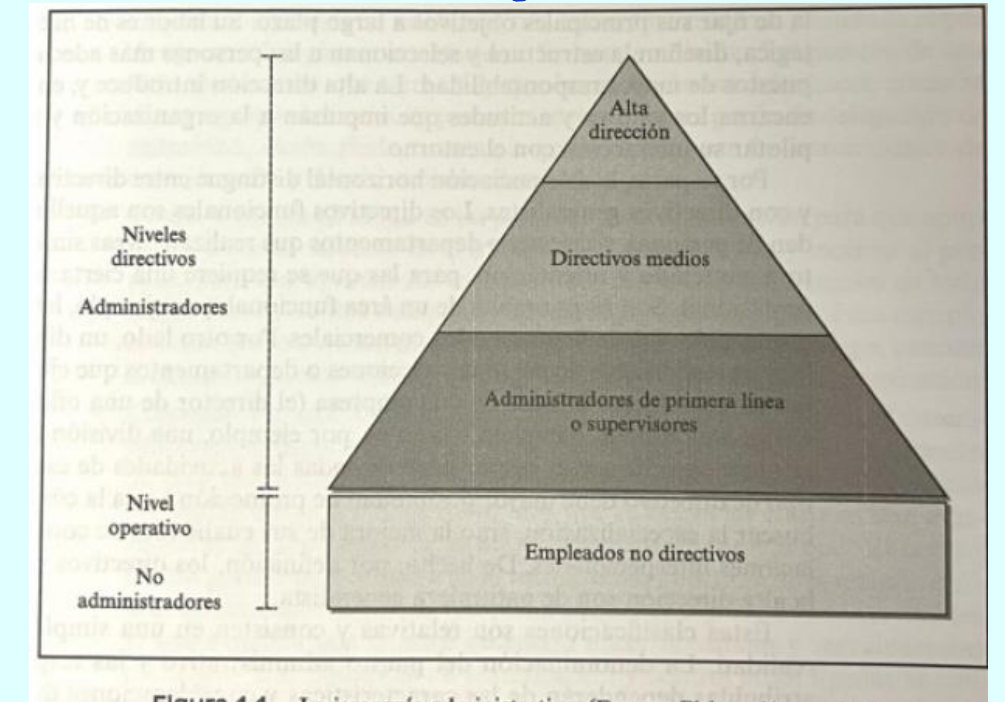
- Primarias

- Dirigir
- Organizar
- Controlar
- Planificar

Funciones del Administrador

- Secundarias

- Análisis de Problemas
- Toma de Decisiones
- Comunicación



Habilidades

Administrativas

- Conceptual (Alta dirección)

- Humane (Nivel Medio)

- Técnica (Primera línea)

Roles Administrativos de Mintzberg

- Interpersonales

- Representante
- Líder
- Enlace

- Informativos

- Monitor
- Difusor
- Portavoz

- Decisionales

- Emprendedor
- Gestor anomalías
- Asig Recursos
- Negociador

Variables técnicas administración

- Tareas
- Estructura
- Personas
- Entorno

- tecnología
- competitividad

Las organizaciones y su administración: tipos de administradores

Diferenciación vertical (posición)	Diferenciación horizontal (naturaleza)
Alta dirección	Directivos generalistas
Directivos medios	Directivos generalistas
Supervisores de primera línea	Directivos funcionales

Enfoque clásico de la organización

- origenes
 - Greco-ace y desorga
 - Neces T eficiencia
- bases
 - Frederick Taylor (obrero)
 - Henri Fayol (administración)

TAYLOR

- observa que usaban métodos != para las = tareas
- solución: hallar mejor manera de hacer cada trabajo
- hombre económico: a + dinero + eficiencia
- limitaciones y críticas: sindicatos se oponen por el temor a despidos

FAYOL

- Funciones Administrativas Básicas
- Op técnicas o de prod
 - Op comerciales
 - Op financieras
 - Op seguridad
 - Op contable
 - Op administr

Limitaciones:

Principios Admi Básicos

- Div. trabajo
 - Múltiple auto-responsa
 - Unidad de mando
 - Unidad de dirección
 - Centralización o des
 - Jerarquía del mando
- Visión incompleta
 - Ausencia trabajos experimentales
 - Enfoque incompleto → lo visualiza como sistema cerrado y mecánico

WEBER

Teoría Burocracia Max Weber

- Enfoque mecanicista
- Max div. trabajo
- Estructura autoritaria
- Cualificación y seguridad
- Reglas y normas
- Impersonalidad
- Compromiso prof del Ad

Esueño Elton Mayo: Conclusiones Experimento

↓
hombre administrativo
→ asumir una solución adecuada, dentro de sus posibilidades

- Nivel Prod depende nivel Int Social
- Comportamiento Indiv se apoya en el grupo
- Campos trabaja - Normas
- Descubr y énfasis en org. informal
- Imp contenido del puesto de trabajo

Teoría decisiones Simon

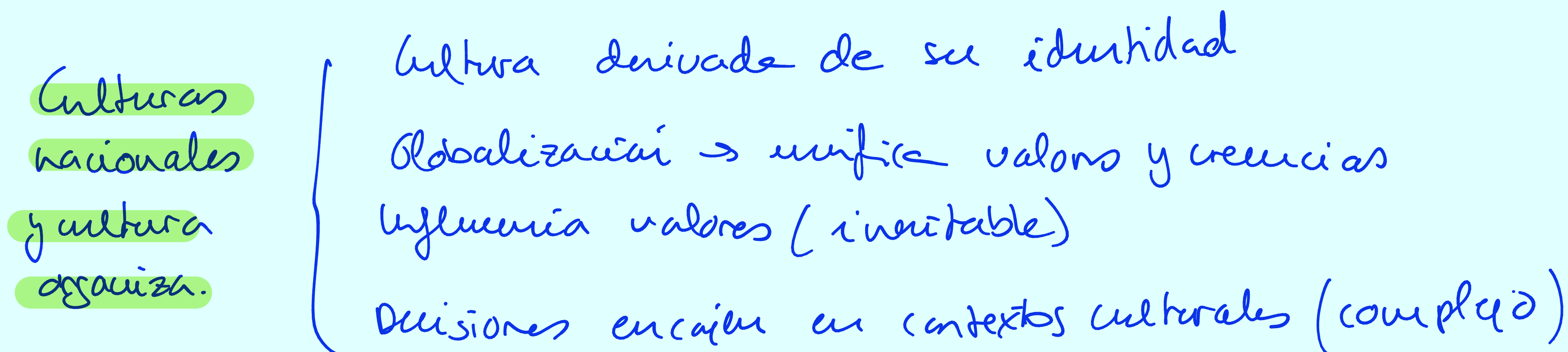
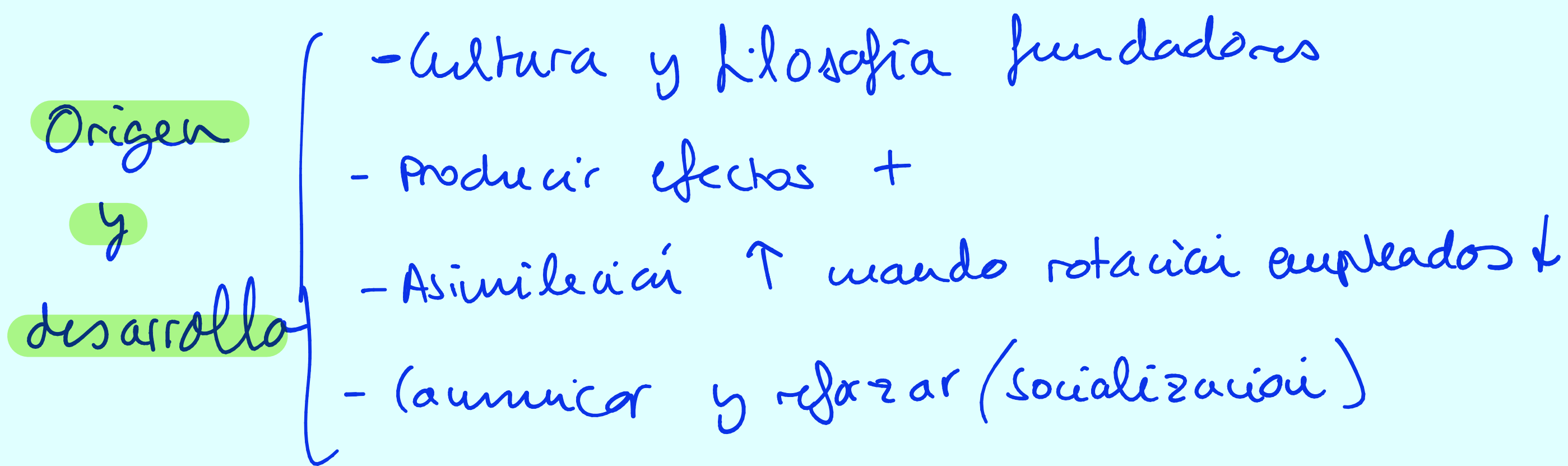
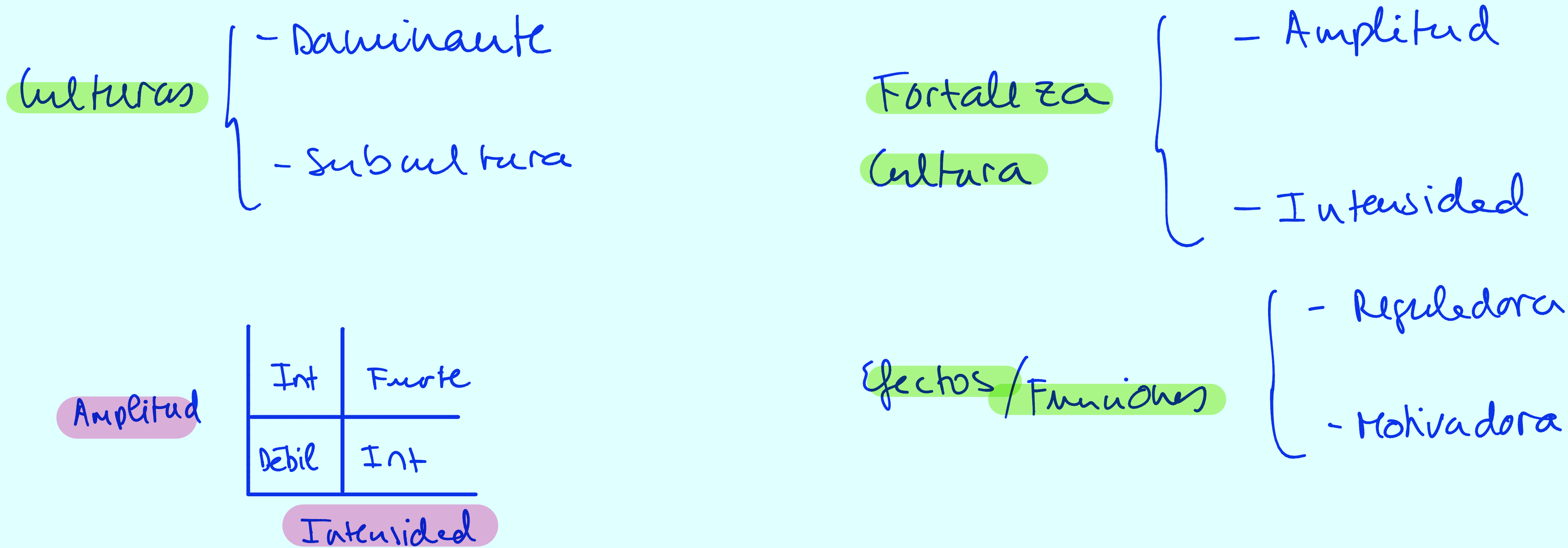
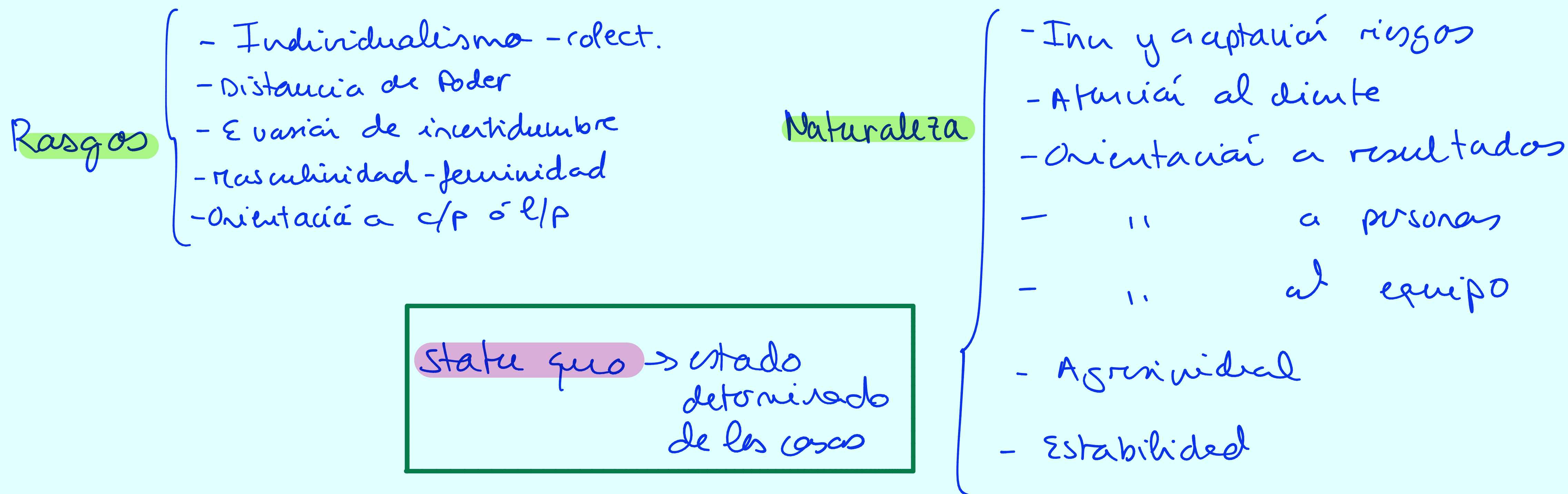
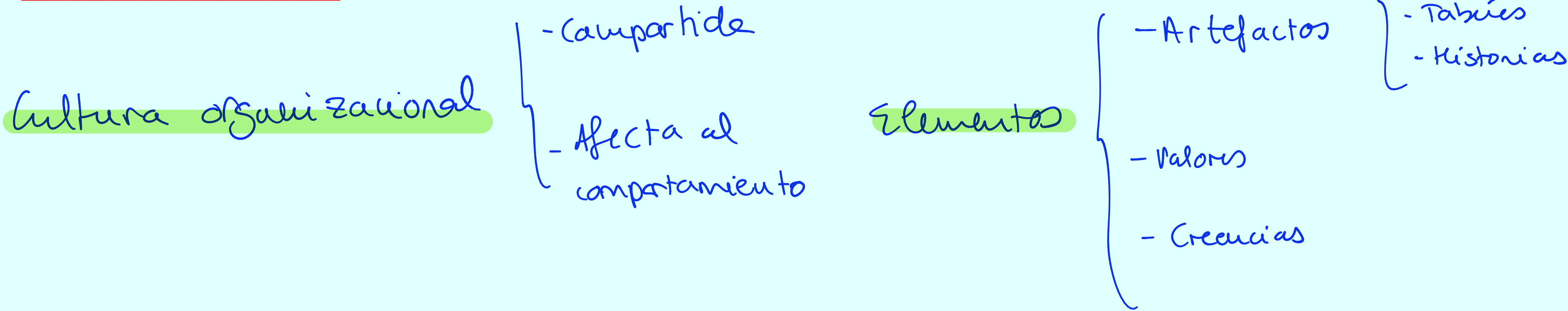
- Comportamiento Indiv (conductismo)
- Racionalidad limitada de las personas
- Dos momentos
 - Asp Psicológicos
 - Asp sociológicos

Perspectivas administrativas

- **Enfoque sistemas**
 - conjunto de elementos que interactúan de manera dinámica para alcanzar un objetivo
 - Subsistemas jerarquizados
 - cooperativa
 - retroalimentación
- **Enfoque contingencias**
 - consideración de posibles contingencias para establecer el diseño estructural más adecuado a cada caso.
 - diseño estructural
 - ausencia reglas universales
 - var contingencias
 - Tamaño
 - Tecnología
 - Incertidumbre
 - Diferencias Individuales

TEMA 2

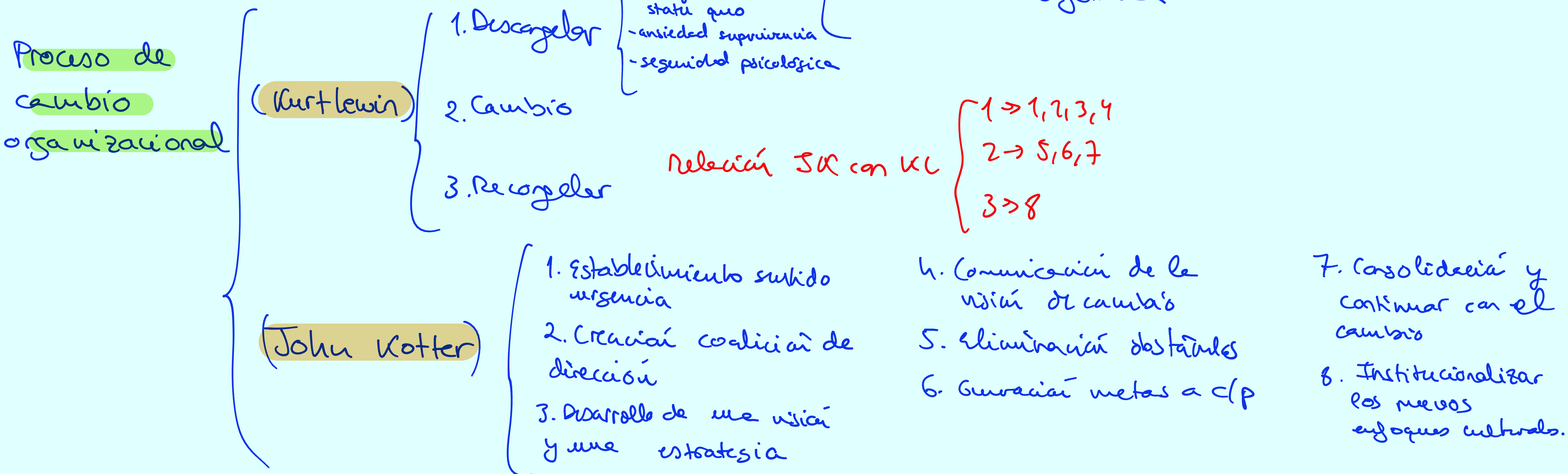
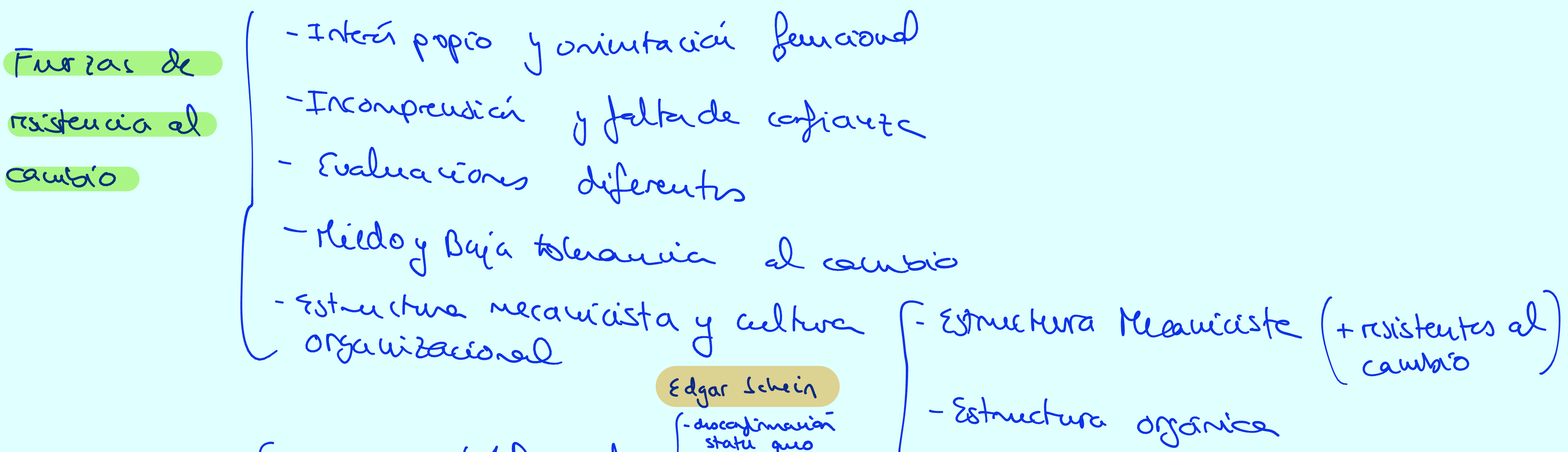
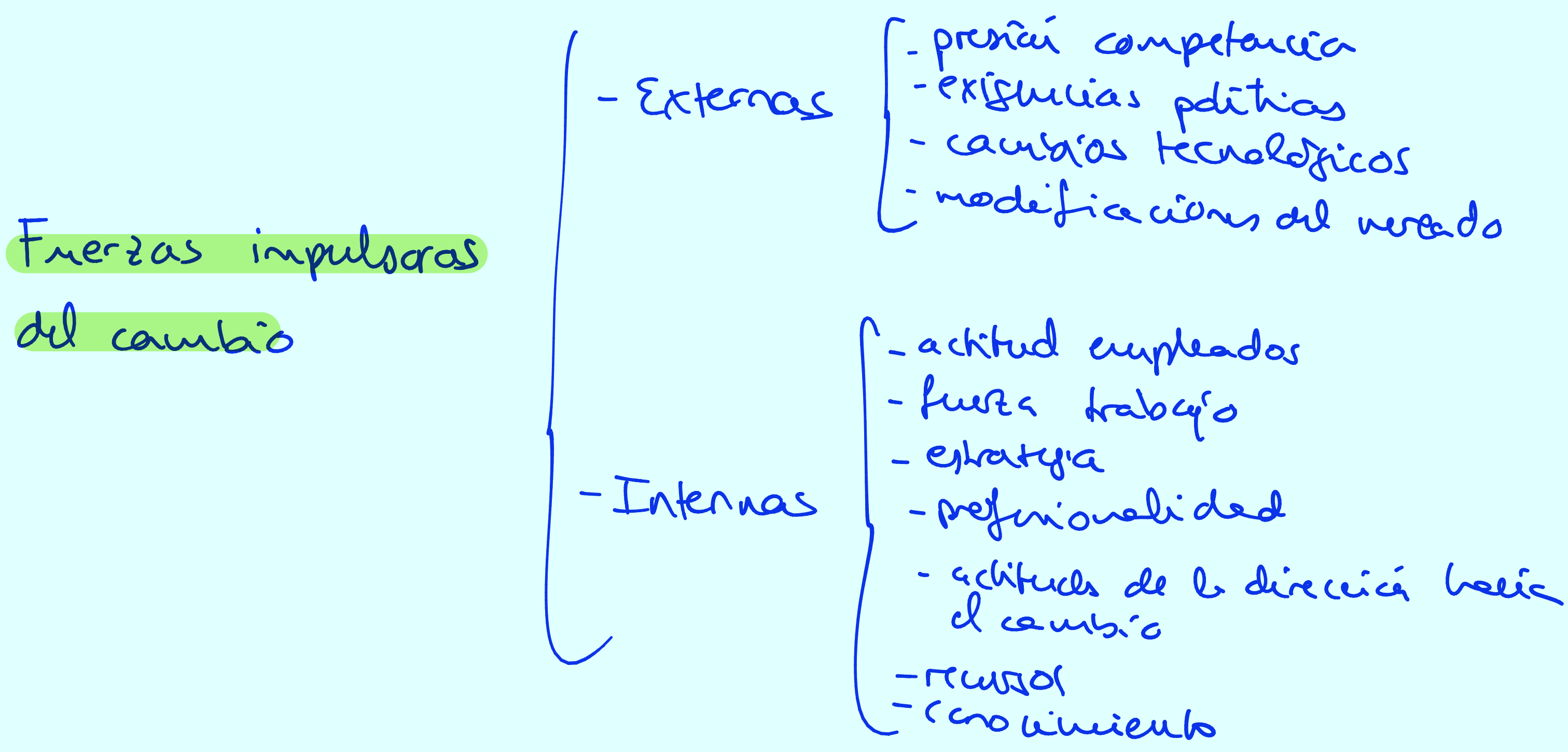
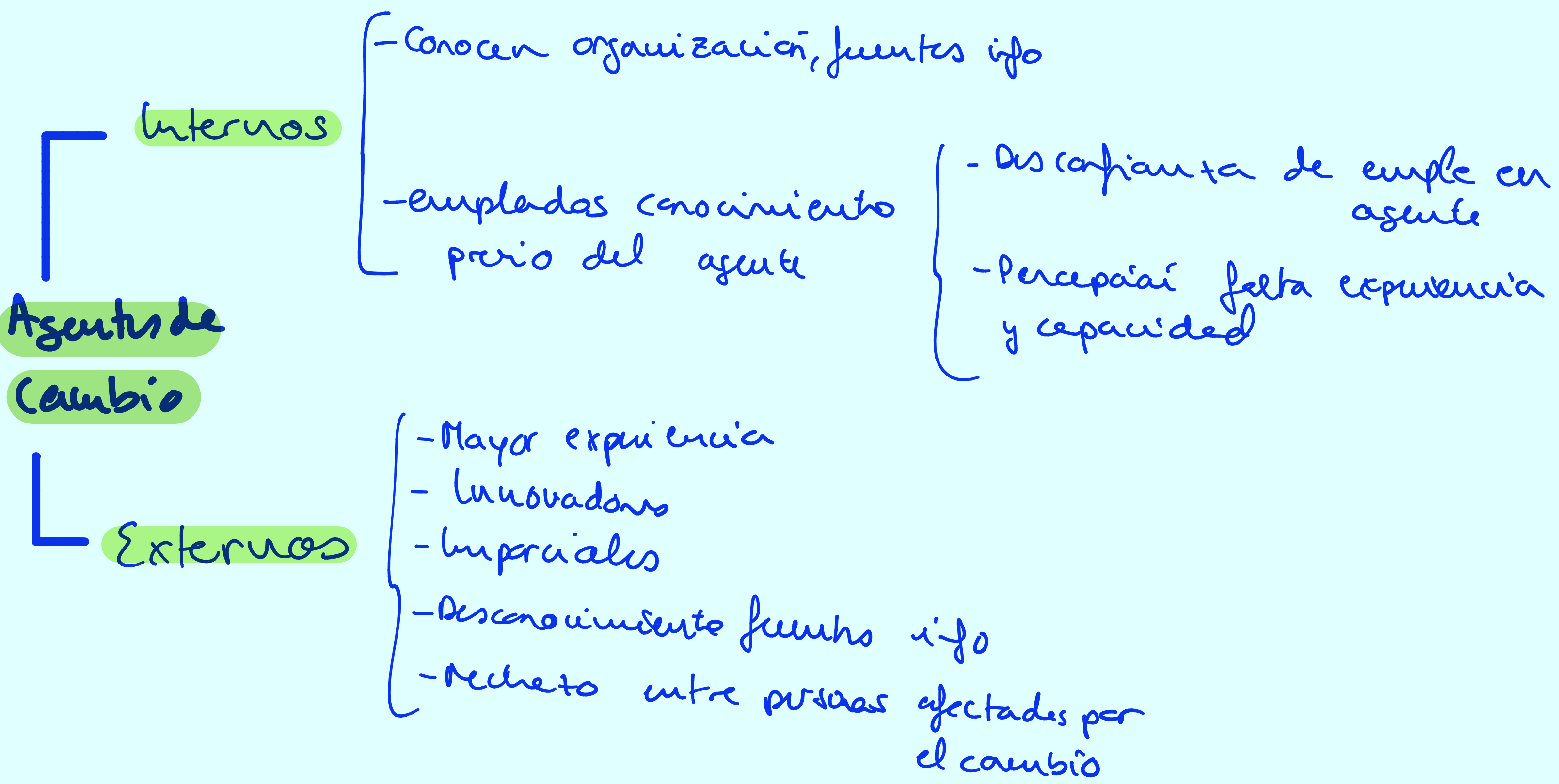
Cultura organizacional



TEMA 3

Cambio organizacional

Entorno + dinámico



Técnicas para reducir resistencia al cambio

- Educación y comunicación
- Participación e implicación
- Facilitación y apoyo
- Negociación y acuerdo
- Manipulación y cooptación
- Coacción explícita e implícita

Tipos de cambio

- Evolutivo
 - gradual
 - partes independientes
- revolucionario
 - rápido
 - trans a todos niveles

TEMA 4

Toma de decisiones

.) Selección y ejecución de acciones → solución a un proceso

- Formulación del problema
- Solución del problema

- Decisiones Programadas
 - rutinarias y recurrentes
 - problema fácil
 - procedimiento
 - Decisiones No programadas
 - únicas
 - soluciones a medida
 - impacto desempeño organizacional
- directivos
nivel inferior
- directivos
nivel superior

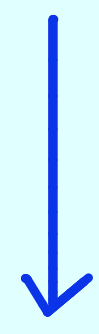
Según el alcance

- Decisiones Operativas
 - rutinario
 - rápidas
- " Administrativas
 - coordinativas
 - excepcionales
- " Estratégicas
 - afectan a la organización en su conjunto
 - complejas

MODELO RACIONAL TOMA DE DECISIONES

1. Identificar el problema
2. Ident. criterios de decisión
3. Asignar ponderaciones a los criterios de decisión
4. Buscar alternativas viables
5. Evaluar alternativas
 - certeza
 - riesgo
 - incertidumbre
6. Seleccionar la mejor alternativa
7. Implementar la alternativa
8. Evaluar eficacia de la decisión

Simpluesto del modelo racional



Premisas

- Problema claro y no ambigüedades
- objetivo bien definido y simple
- Info completa sobre situación de decisión
- Conocimiento alternativo y consecuencia
- valorar nitier y alternativas según su importancia.
- nitier decisión etc y preferencias estables
- No restricciones en el tiempo
- solución maximiza Bº Económico.

Modelo de racionalidad limitada

- Ante problemas complejos $\rightarrow$ reducir complejidad
- Búsqueda nitieros y análisis alternativos
- Elegir 1ª decisión correcta.
- Orden Alternativas fundamental

OTROS ENFOQUES PARA LA TOMA DE DECISIONES

- Modelo Favorito Implícito
 - reducir problemas simplificando el proceso
 - sujeto no racional ni objetivo
 - valoración de alternativas
- Intuición y toma de decisiones
 - dos caminos
 - $\rightarrow$ Intuición al principio del proceso
 - $\rightarrow$ " al final "

Diferencias

Individuals

Toma de

Decisiones

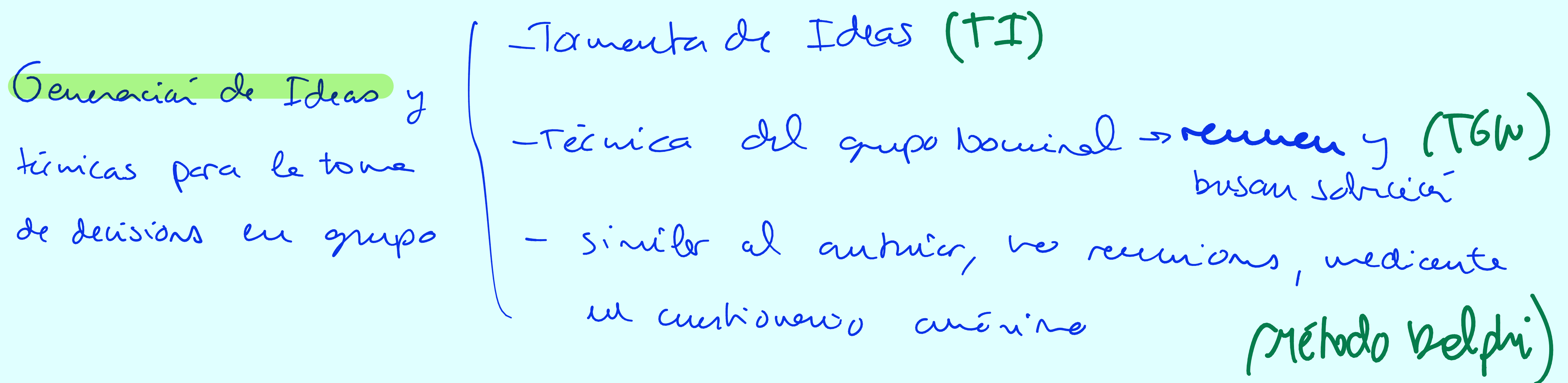
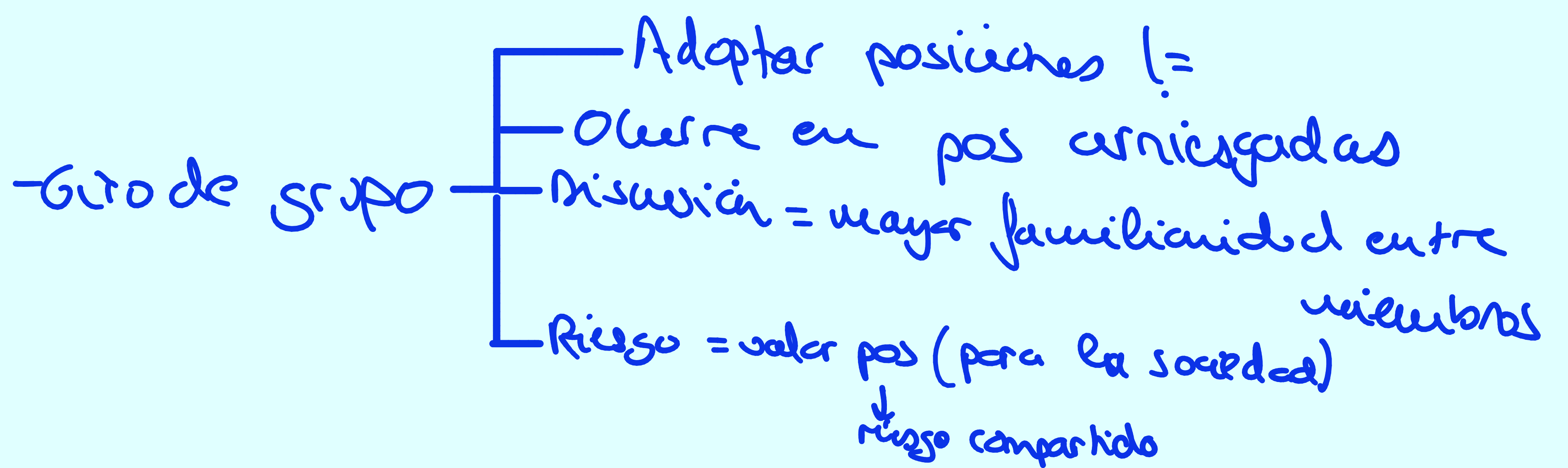
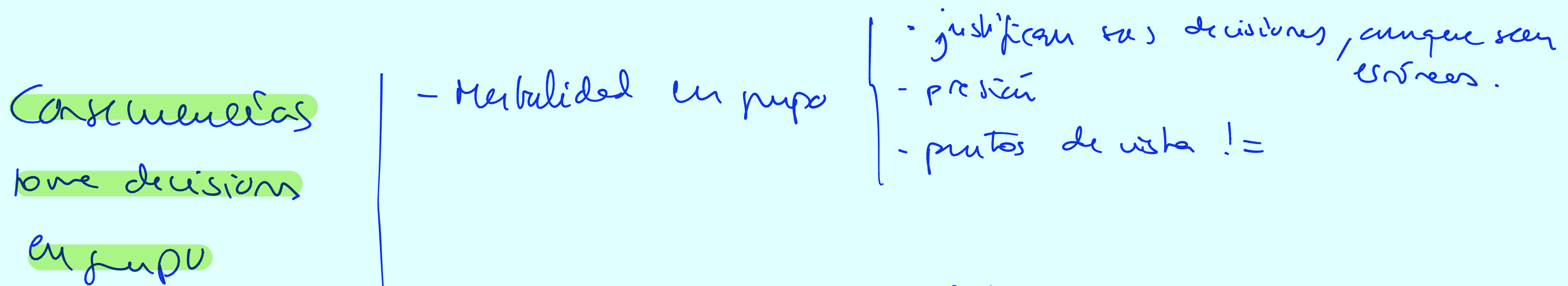
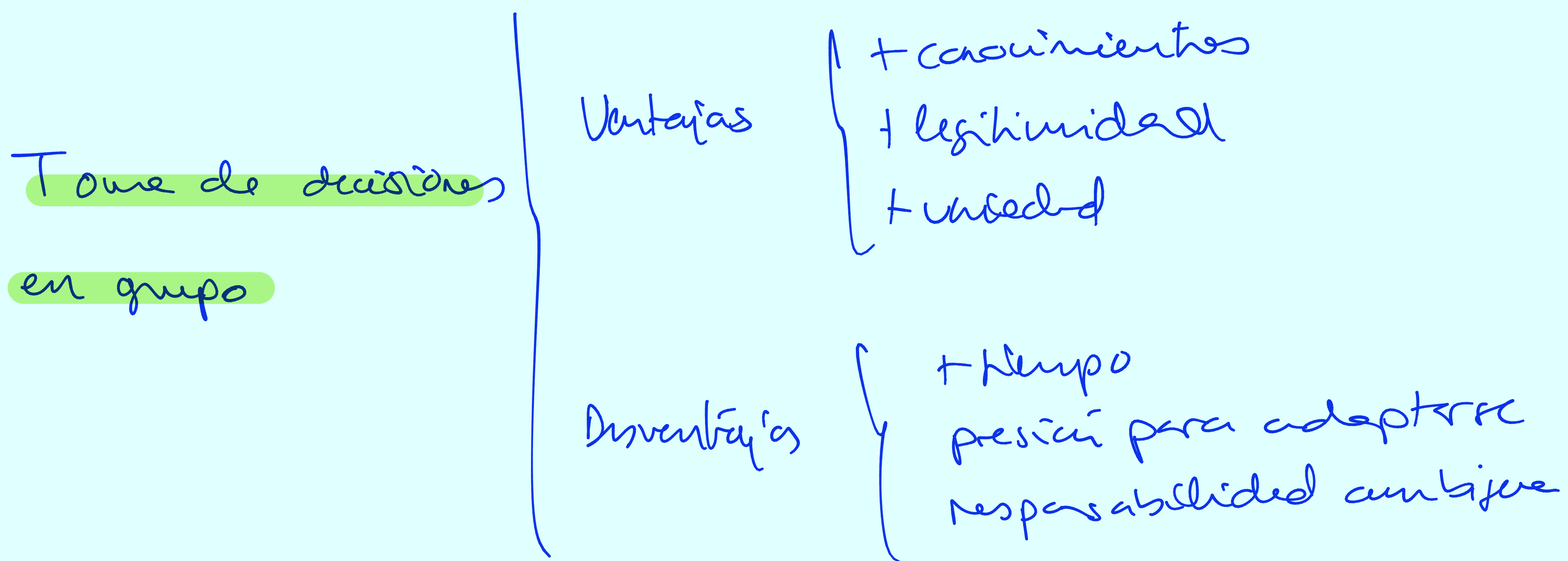
- Valores
- Personalidad
- Propensión al riesgo
- Discrepancia cognitiva

Estilos

Toma de

Decisiones

- Analítico
- Conceptual
- Conductual
- Directivo



TEMA 5

PLANIFICACIÓN

- Establecer objetivos

Componentes Planificación

- objetivos y metas
- medios para lograr los objetivos
- implantación de sistemas (control)

Actitudes planificación

- Reactiva → recuperar situación anterior
- Inactiva → todo siga igual
- Proactiva → pronosticar futuro
- Interactiva → futuro controlable

Entorno General

- Político-legales
- Económicos
- Socioestructurales
- Tecnológicos

Principios
planificación
efect

- Precisión
- Flexibilidad
- Unidad

Efectividad
- dirección
- Cuantificable

Paradojas de la Planificación

- Mucha precisión → situaciones irreales
- Elevada Inertidumbre → poca fiabilidad
- Horizonte a L/P
- Cumplir objetivos vs beneficio

Niveles

- estratégico
- operativo

- **Misión** → razón de ser de la organización
 - amplia
 - motivadora
 - permanente
 - congruente.
- **Visión** → objetivo deseado futuro

Características de la declaración de la misión

- Aclaración de actitud
- Orientación hacia el cliente
- Aclaración de responsabilidad social

Importancia de las declaraciones de la misión y visión

- Uniformidad
- Pauta para asignar recursos organizacionales
- Clima organizacional
- Punto de partida
- Facilita transferir objetivos en una estructura de trabajo

Planes estratégicos y operativos

- **Estratégicos**
 - grandes objetivos
 - definir la misión y objetivos
 - m/p y l/p
- **Operativos**
 - metas para unidades pequeñas
 - c/p
 - menos complejos

Tipos planes operativos

- Permanentes
 - Políticas
 - Procedimiento
 - Reglas
 - Programa
- Planes de uso único
 - Presupuesto

	Planes Estratégicos	Planes Operativos
CONCEPTO	Objetivos a largo plazo	Convierten los estratégicos en planes aplicables al día a día
HORIZONTE TEMPORAL	Largo plazo	Corto Plazo
ALCANCE	Todas las actividades	Actividades concretas
NIVEL DE DETALLE	Menor	Mayor
DEPENDENCIA	No dependen de otros planes	Instrumentalizan los estratégicos



Proceso de Planificación

1. Percepción necesidad planificar
2. Análisis del enfoque
3. Establecer objetivos
4. Desarrollo de planes
5. Implementación de los planes
6. Control de los resultados

Proceso de Planificación

+ Extenso

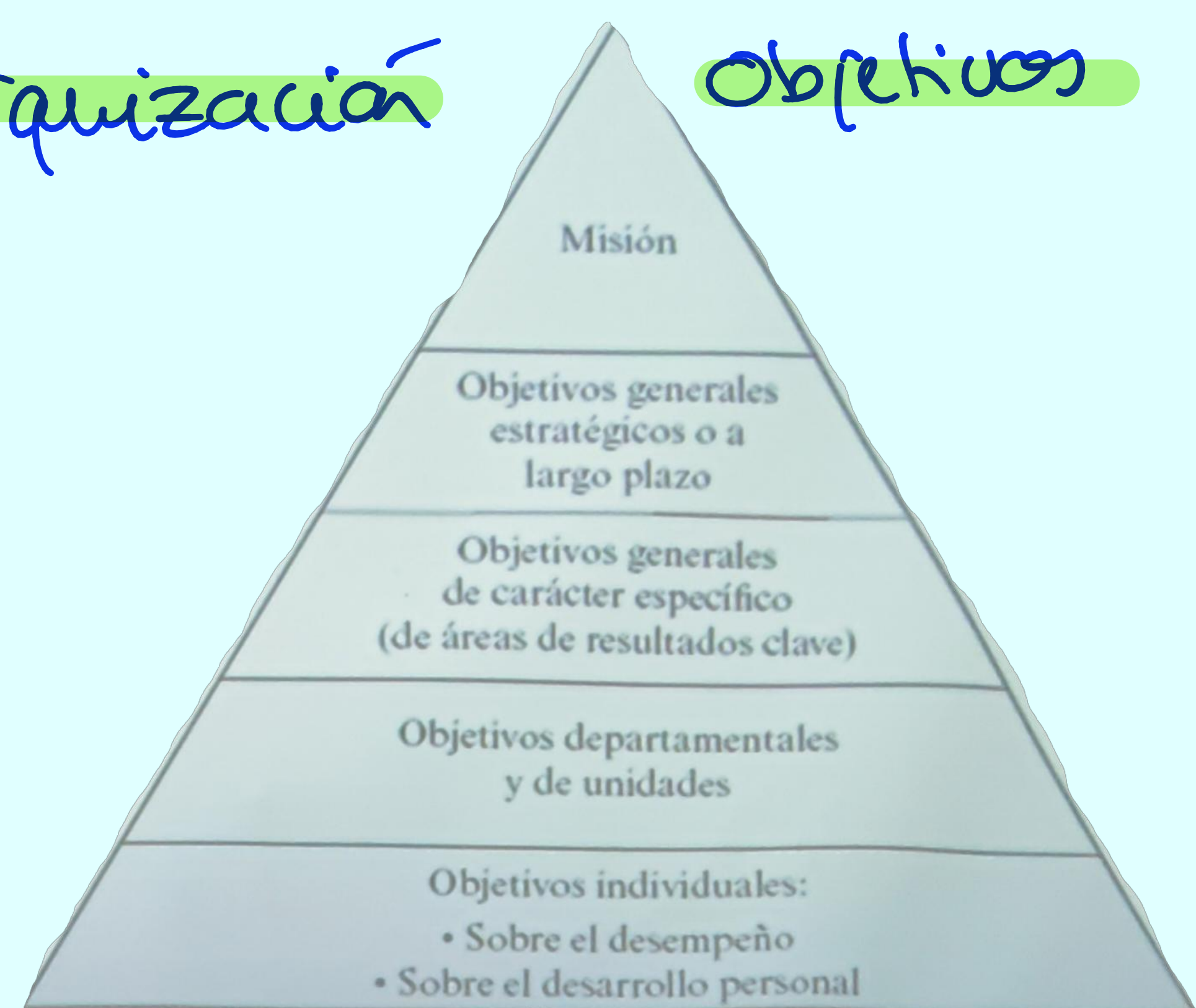
1. Detección de oportunidades
Premisas de la Planificación
2. Análisis Externo (amenazas/opportunidades)
Análisis Interno (fuerza / debilidad)
3. Determinación objetivo
4. Identificación cursos de acción
Comparación cursos acción
Seleccionar el + idóneo
Tipos de planes
5. Planes de contingencia
Implantación de los planes
6. Control / Detectar desviaciones

Atributos del objetivo

- Numerables
- Realizables
- Flexibles
- Comprensibles

Jerarquización

Objetivos



Técnicas análisis
Planificación

Arboles de decisión
Gráficas de Gantt
Análisis de series temporales

Planificación
de contingencias

- Identificar hechos favorables y desfavorables
- Desarrollar planes de contingencia

Los planes de contingencia incluye la siguiente información para su correcto funcionamiento:

- Acciones a realizar si los competidores cambian su estrategia.
- Acciones a realizar si no se alcanzan los objetivos de negocio establecidos.
- Acciones a realizar si la demanda del producto mejora y hay que ampliar la producción.
- Acciones a realizar cuando se prevé la obsolescencia de alguno de los productos o servicios que presta la organización.

Para Linneman y Chandran, la planificación eficaz de contingencias implica un proceso de siete pasos:

1. Identificar los acontecimientos favorables y desfavorables que pudieran obstruir el progreso de la estrategia.
2. Especificar los puntos desencadenantes.
3. Evaluar el efecto de cada acontecimiento de contingencia.
4. Desarrollar planes de contingencia y asegurarse de que son compatibles con la estrategia actual y son económicamente factibles.
5. Determinar el efecto de cada plan de contingencia, es decir, cuánto capitalizará o cancelará su contingencia asociada.
6. Determinar las primeras señales de advertencia para los acontecimientos de contingencia clave.
7. Para los acontecimientos fortuitos con señales confiables de advertencia temprana, desarrollar planes de acción anticipados para aprovechar el tiempo disponible.

TEMA 6

CONTROL

Concepto de
Control

- Vigila desempeño real

- Dificultades

- Coste elevado

- Excesiva presión

- Falsamiento de la Info

Control niveles jerárquicos

Tipo de nivel	Tareas a realizar
Estratégico	• Adecuación de los planes estratégicos al ambiente. • Desempeño global de la organización. • Eficacia en el consumo de recursos.
Funcional	• Cantidad y calidad de productos. • Eficacia en el esfuerzo. • Índices de desempeño de los trabajadores.
Operativo	• Consumo de recursos. • Rendimiento de las actividades. • Control operativo.

Requisitos control
eficaz

- Reflejar naturaleza y variedades de la actividad

- Enfocarse en los puntos dudosos de cada plan

- Mostrar rápidamente las desviaciones

- Ser flexibles a los objetivos

- Económicamente viable

- Comprensible, aceptable, comprometedor

- Objetivos, objetivos y sensibles
- Enfatizar aspectos positivos

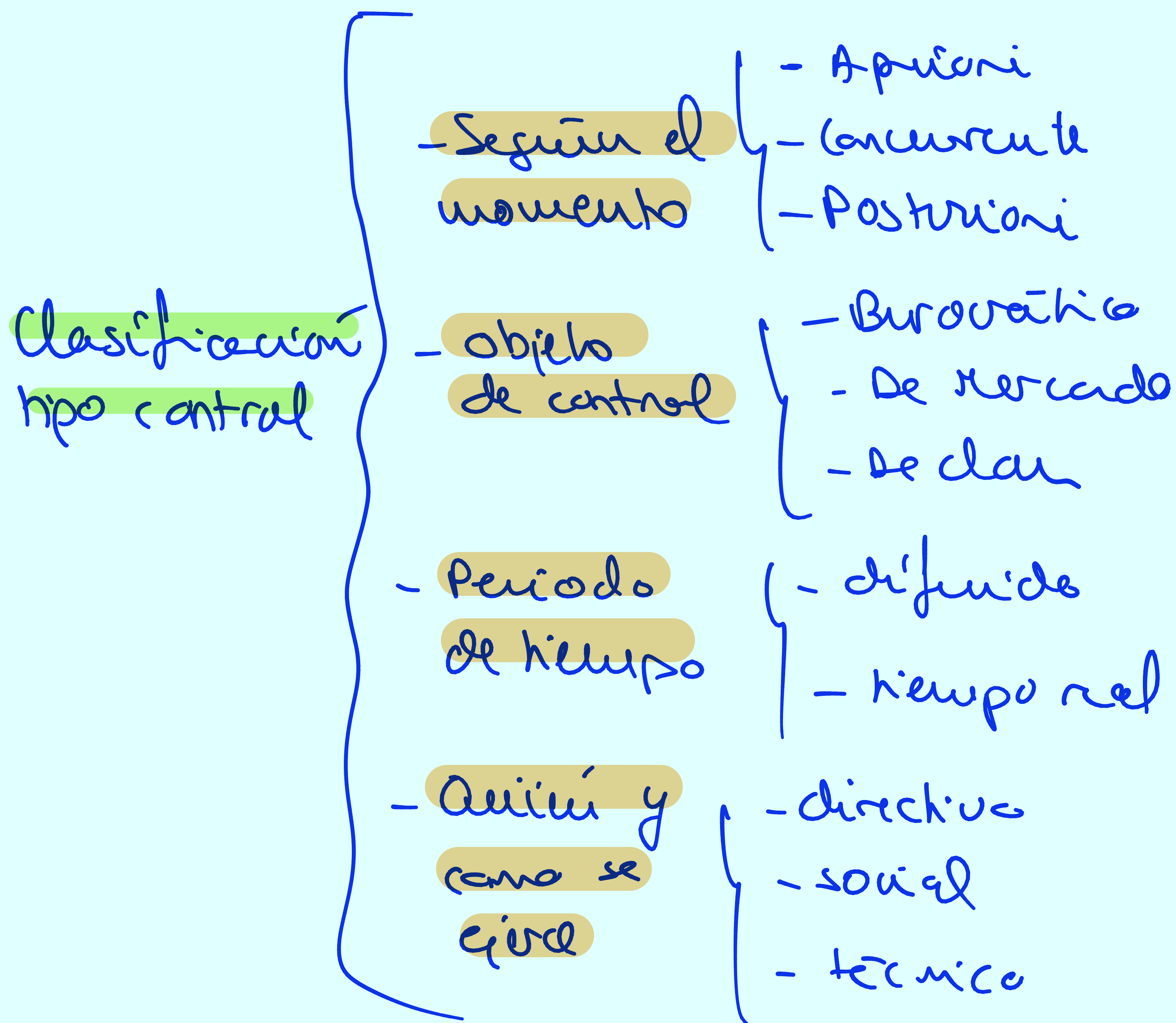
Proceso
Control

1. Determinar Ptos críticos

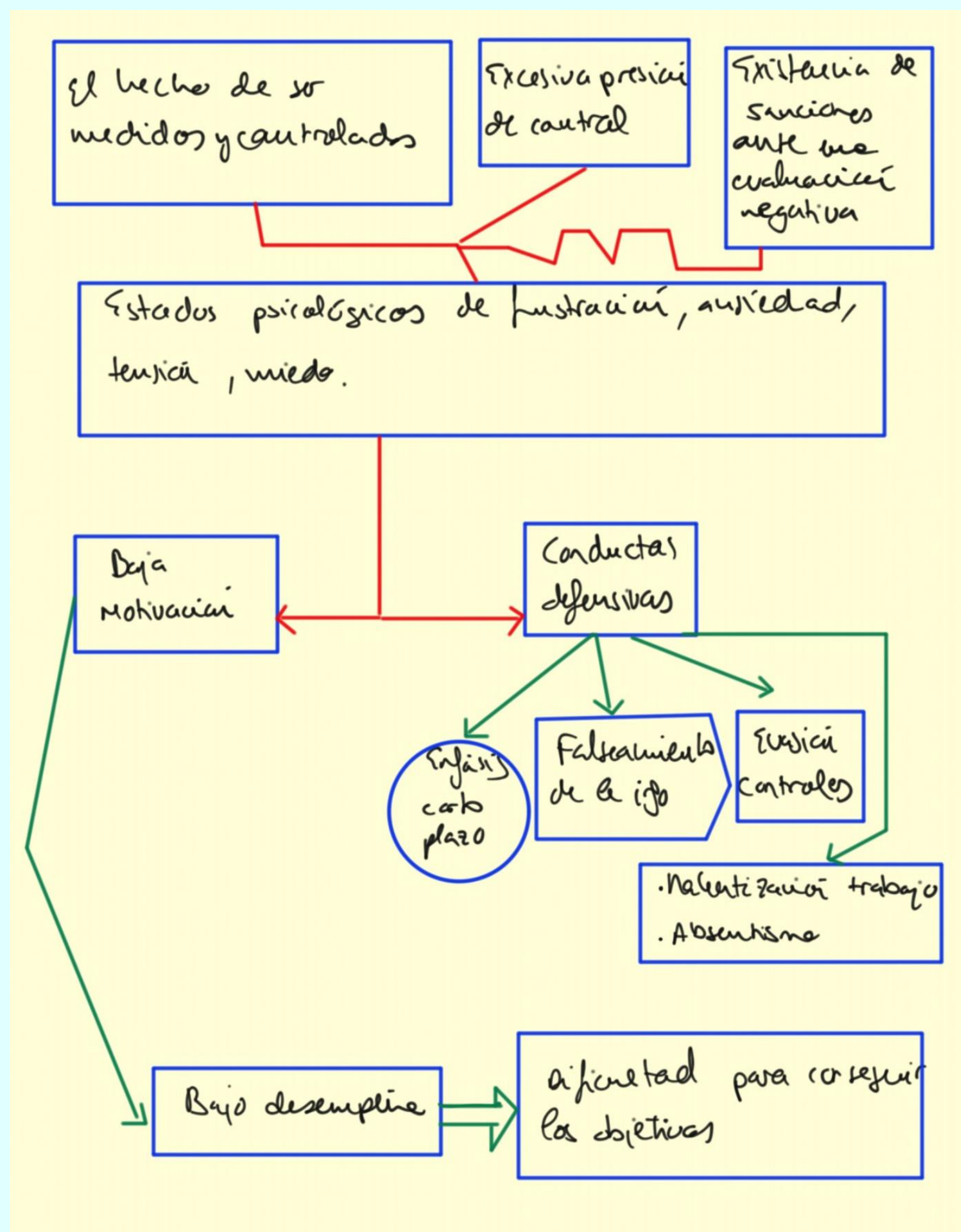
2. Establecer Normas

3. Medición del desempeño

4. Corrección de las desviaciones



efectos disfuncionales de control



Razones de oposición al control

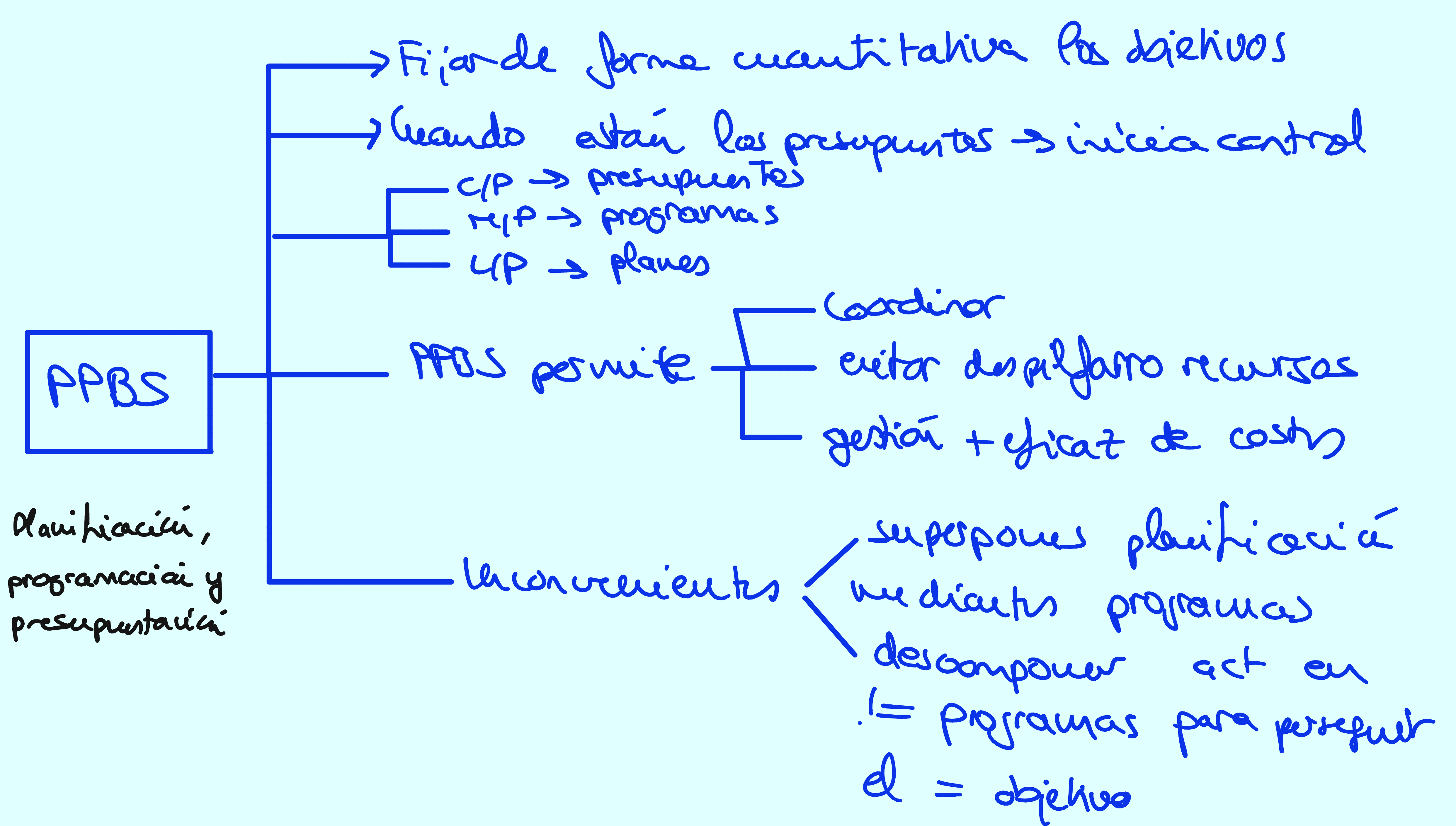
1. Preferencia resultados (p)
2. Deseq. control y objetivo
3. Dura social
4. Sancionadora

Principales consecuencias negativas

- Conducta defensiva
- Baja motivación
- Dificultad para conseguir los objetivos

¿Como actitud pos?

- Participación
- Flexibilidad
- Adaptación a la situación



Fases APO

1. Def objetivos
2. Desarrolla planes acción
3. Revisiones periódicas
4. Eval anual
5. Reconcompensas

Problemas:

- necesita particip active
- necesita hab gerenciales
- he de guardar rel estructura poder organizativa

Implicaciones +

- planif + control
- claridad
- trabajadores motivados

TEMA 7

MOTIVACIÓN

Motivación: proceso que impulsa a un empleado a realizar un gran esfuerzo.

Proceso motivacional simple

- Necesidades trabajador no satisfechas
- Trabajador dispuesto a realizar esfuerzo
- Si lo consigue: equilibrio y tranquilidad
- No satisfacción → reinicia el proceso

2 enfoques

técnicos

matría

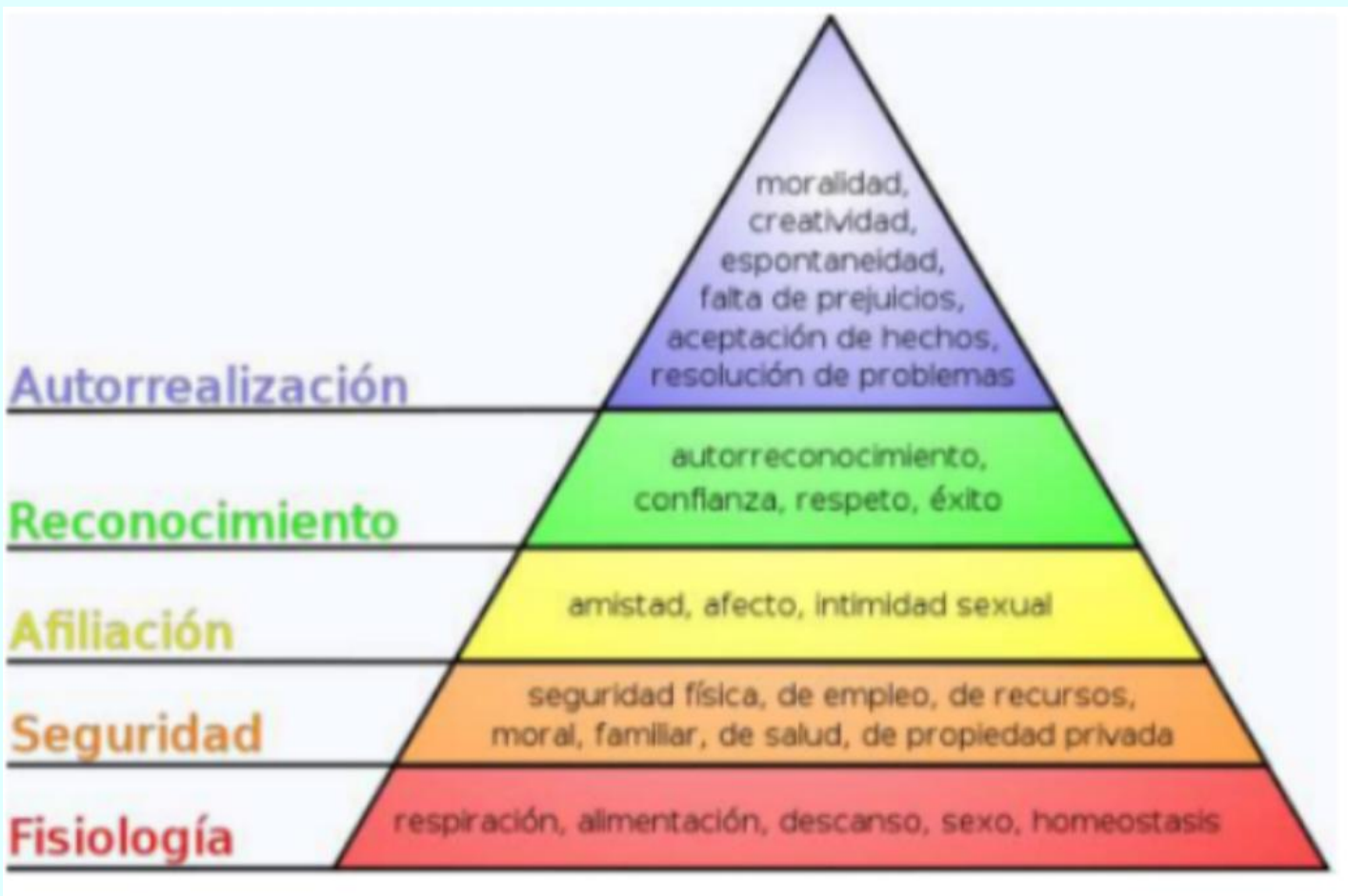
- identificar necesidades de los trabajadores

- conocer factores que generan necesidades

→ CONTENIDO

→ PROCESO

Contenido



Teoría jerárquica

Maslow

necesidades



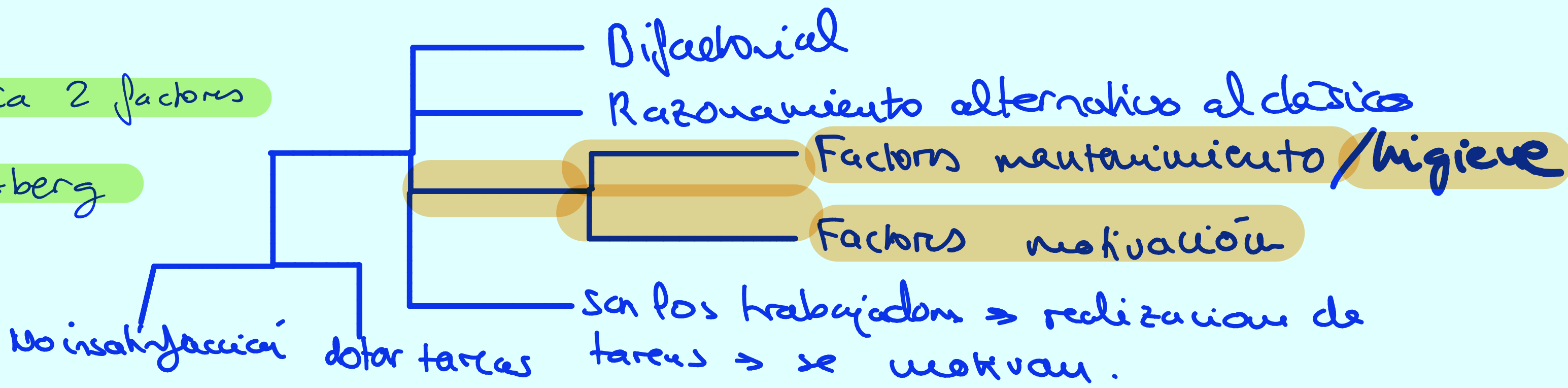
- Necesidades fisiológicas
- " seguridad
- " sociales
- " de estímulos
- " autorrealización

Teoría de las necesidades de McClelland

- Necesidad de poder
- Necesidad de poder
- Necesidad de pertenencia → relaciones amistosas

Teoría 2 factores

Herzberg



Teoría X y Teoría Y de McGregor

- Teoría X : Jorua negativa de vr al empleado
- Teoría Y : Jorua positiva de vr al empleado

Rel Maslow

- X → nivel inf
- Y → orden superior

Teoría ERG de Alderfer

- Necesidad de existencia
- Necesidad de relación
- Necesidad de crecimiento

Maslow	Alderfer	Herzberg	McClelland	McGregor
De autorrealización	De crecimiento	Motivación	De logro	Teoría Y
De estima	Estima interna		De poder	
Sociales	Estima externa	Higiene	De afiliación	Teoría X
De seguridad	De relación			
Fisiológicas	De existencia			

Limitaciones de las teorías

- todos pueden ser motivados de la = manera
- comportamiento similar de todos
- Asumen comportamiento invariable en el tiempo
- No explican satisfactor nec. indiv ⇒ neces organiz.

PROCESO

- Teoría fijación de metas de Locke

→ metas motivan

- Teoría del esfuerzo de Skinner

→ aprendizaje cíclico: estímulo → respuesta → esfuerzo

- Recompensas
- No sanciones
- Castigos
- No premios

corregir conductas mediante:

- Teoría de la equidad de Adams

- Individuo valora si la recompensa obtenida es justa relación esfuerzo
- Actitud trabajo (Entrada)
- Recompensa (Salida)

* Percebe inequidad
↓
modifica entrada/salida
↙
menor esfuerzo,
negociando compensaciones

- Teoría de la motivación de Vroom

- motivación = esfuerzo → resultado
- valor asociado a la recompensa
- * Expectativa → si realizo un det. esfuerzo... obtendré...
- * Instrumentalidad: obtener cierta recompensa
- * Valencia: valor de la recompensa para el individuo → 0 = neutro
↓ + deseable
- no deseable

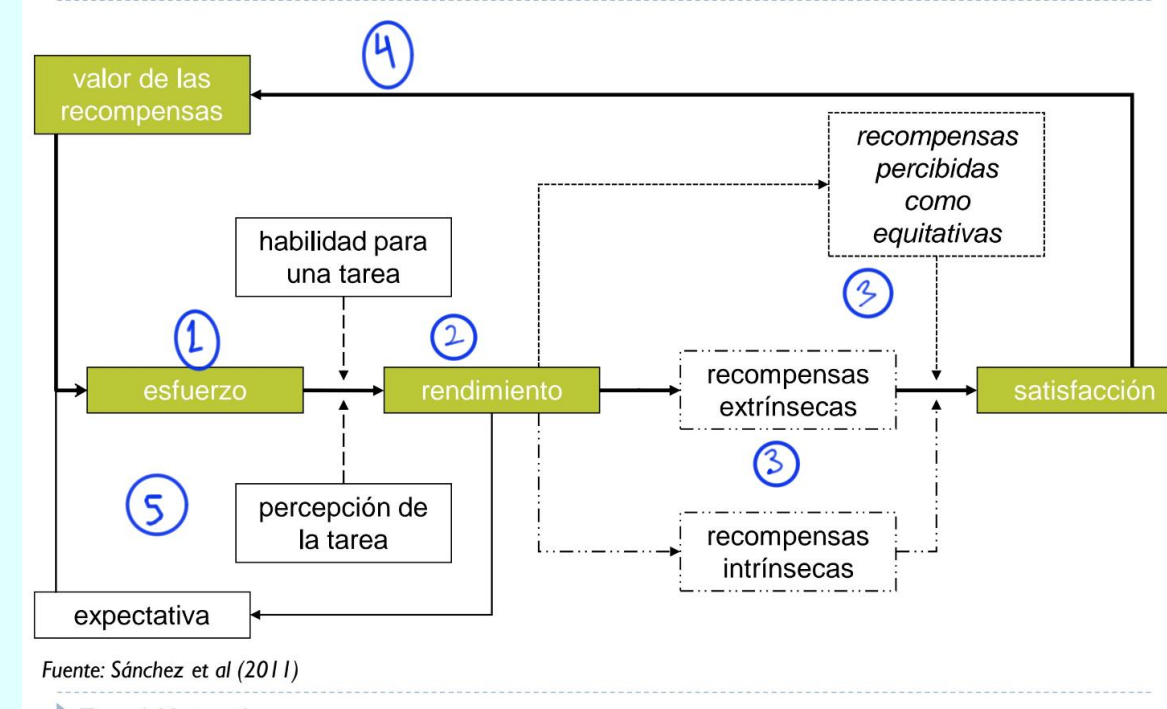
Modelo de Porter-Lawler

- Se construye score Vroom
- recompensa extrínseca e intrínseca
- equidad

- Funcionamiento

- esfuerzo → valor (valencia)
- desempeño → esfuerzo
- desempeño → recompensas
- grado de satisfacción
- esfuerzo y la probabilidad = mejor rendimiento
↓
depende del estímulo
desempeño real

Teorías de proceso: el modelo de Porter y Lawler



Modelo caract de empleo

Hackman y Wageman

→ Variedad de tareas

→ Identifi de las tareas

→ Import " "

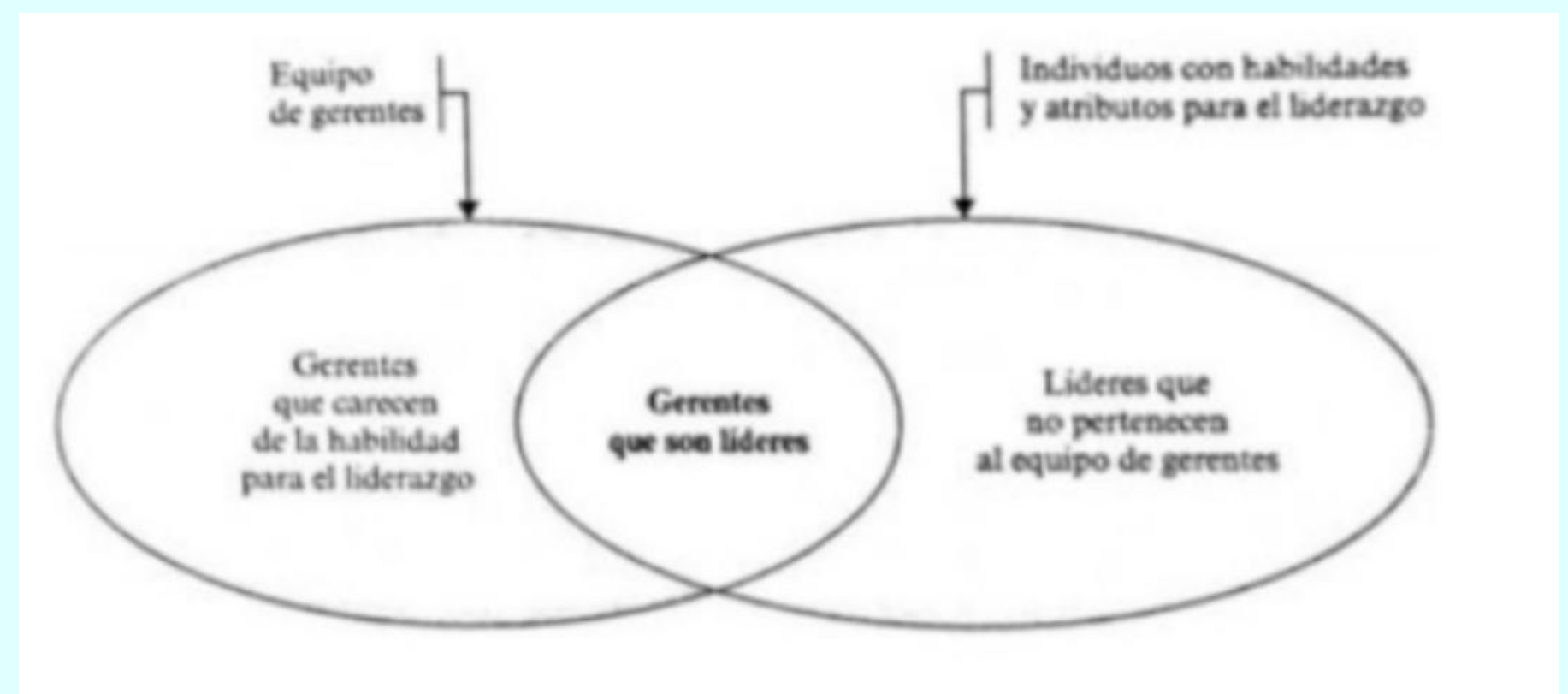
→ Autonomía

→ Retroalimentación

TEMA 8

Liderazgo

Liderazgo → líder influye en seguidores



Gerente $\xrightarrow{\text{puede}}$ tener habili técnicas además $\xrightarrow{\text{pero}}$ no hacer que los subordinados le sigan

Poder → capacidad para influir en la conducta de otros

Clasificación de poder según French y Raven

- Legítimo
- Coactivo
- de recompensa
- de experto
- de referente

Sin seguidores

≠ líder

Enfoque de los rasgos

→ son innatos

- Extensa → poco útil
- No índices imp relativa de los rasgos en la capac. de liderazgo
- No tiene en cuenta la situación
- Todos los líderes definidos → único conjunto de rasgos
- No da a conocer la causalidad
- Ignora la importancia seguidores

Rasgos + relevantes

líder eficaz:

- Empuje
- Motivación de liderazgo
- Honratos e Integridad
- Confianza en sí mismo
- Habilidad negativa
- Conocimiento del negocio

Otra perspectiva
razón
→ enfoque del patrón de atributos de liderazgo.

Enfoques básicos en la conducta del líder

Estudios experimentales de Kurt Lewin

	Características	Resultados
Líder autocrático	- Centraliza la autoridad y dicta métodos de trabajo, limitando la participación de los subordinados. - Firme y dogmático (inflexible). - Utiliza el poder para recompensar y castigar.	Los niños trabajaban muy duro mientras que el líder los vigilaba, También desarrollaban conductas agresivas que imitaban el carácter autoritario del líder, al mismo tiempo que desarrollaban un comportamiento sumiso.
Líder democrático	- Involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad y alienta la participación. - Se centra en la funciones de apoyo del grupo, se preocupa más por motivar que por controlar.	Se conseguían niveles de motivación y participación extraordinarios. También el trabajo destacaba por su originalidad.
Líder liberal (rienda suelta)	- Otorga plena libertad al grupo para que complete las tareas en la forma preferida. - Utiliza poco su poder.	El rendimiento era muy bajo porque los niños solían realizar el mínimo esfuerzo. Además, la situación en los talleres se convertía en caótica.

Estudios de Michigan y Ohio

- Estructura $\rightarrow$ Ohio
- Orientación a la tarea $\rightarrow$ Michigan
- Consideración $\rightarrow$ Ohio
- Orientación al empleado $\rightarrow$ Michigan

Modelo de Basse y Monton

- Basan en: Orientación $\rightarrow$ Tarea $\rightarrow$ Persona

- Casillas

1.1		1.9
	5.5	
9.1		9.9

- 1.1. $\rightarrow$ Administrador empobrecido
- 1.9 $\rightarrow$ " de club de campo
- 5.5. $\rightarrow$ Intermedio
- 9.1. $\rightarrow$ " autoritaria
- 9.9. $\rightarrow$ " de equipo democrática

$\rightarrow$ nivel participativo subordinados $\rightarrow$ comportamiento $\rightarrow$ control

Continuo autocrático / democrático

de Tannenbaum y Schmidt

- Rangos administrativos
- Grados subordina
- Puntos de situación

Los autores definen cinco de las ochenta y una casillas disponibles:

- **1.1 Administración empobrecida:** El líder muestra una orientación muy baja a las personas y a la producción; por tanto, dedica poco esfuerzo para cumplir su papel y es conveniente que abandone su puesto.
- **1.9 Administración de club de campo:** El líder dedica todo su esfuerzo a que las personas trabajen en un ambiente organizacional amigable, pero descuida la organización del trabajo y las tareas, por lo que el ritmo de trabajo es bajo.
- **5.5 Administración autoritaria (gerente autoritario de tareas):** El líder dedica gran esfuerzo a definir las tareas de trabajo en sus aspectos técnicos y así lograr niveles elevados de producción. En cambio, descuida las necesidades sociales del grupo de trabajo y no le preocupa el ambiente en el que trabajan los subordinados.
- **9.1 Administración intermedia:** Se consigue un desempeño adecuado de la organización al equilibrar la necesidad de realizar el trabajo y mantener la moral del personal en un nivel satisfactorio.
- **9.9 Administración de equipo o democrática (gerente de equipo):** El líder consigue destacar por su esfuerzo en ambas dimensiones. Su conducta se caracteriza por organizar técnicamente las tareas y además conseguir buen clima de trabajo. La satisfacción de los subordinados es alta, y por eso se produce baja rotación en el equipo de trabajo.

Teorías
contingentes
de liderazgo

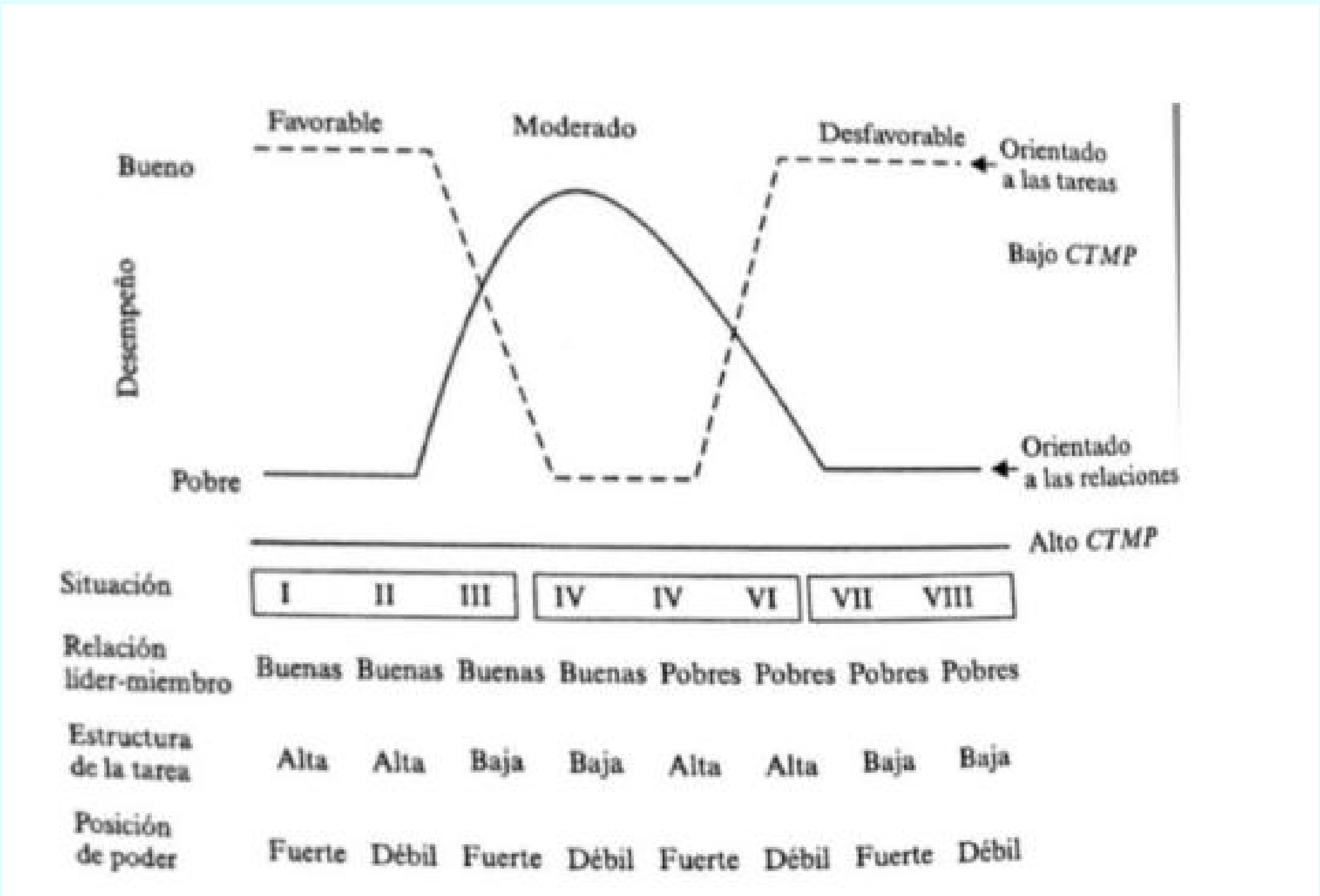
- Enfoque
contingente
de Fiedler

- Premisas**
- Cada indiv se caracteriza por un estilo liderazgo difícil de cambiar
 - Situación debe encajar con el estilo liderazgo
 - Cuest comparativa trab menos prefuido (CTMP)

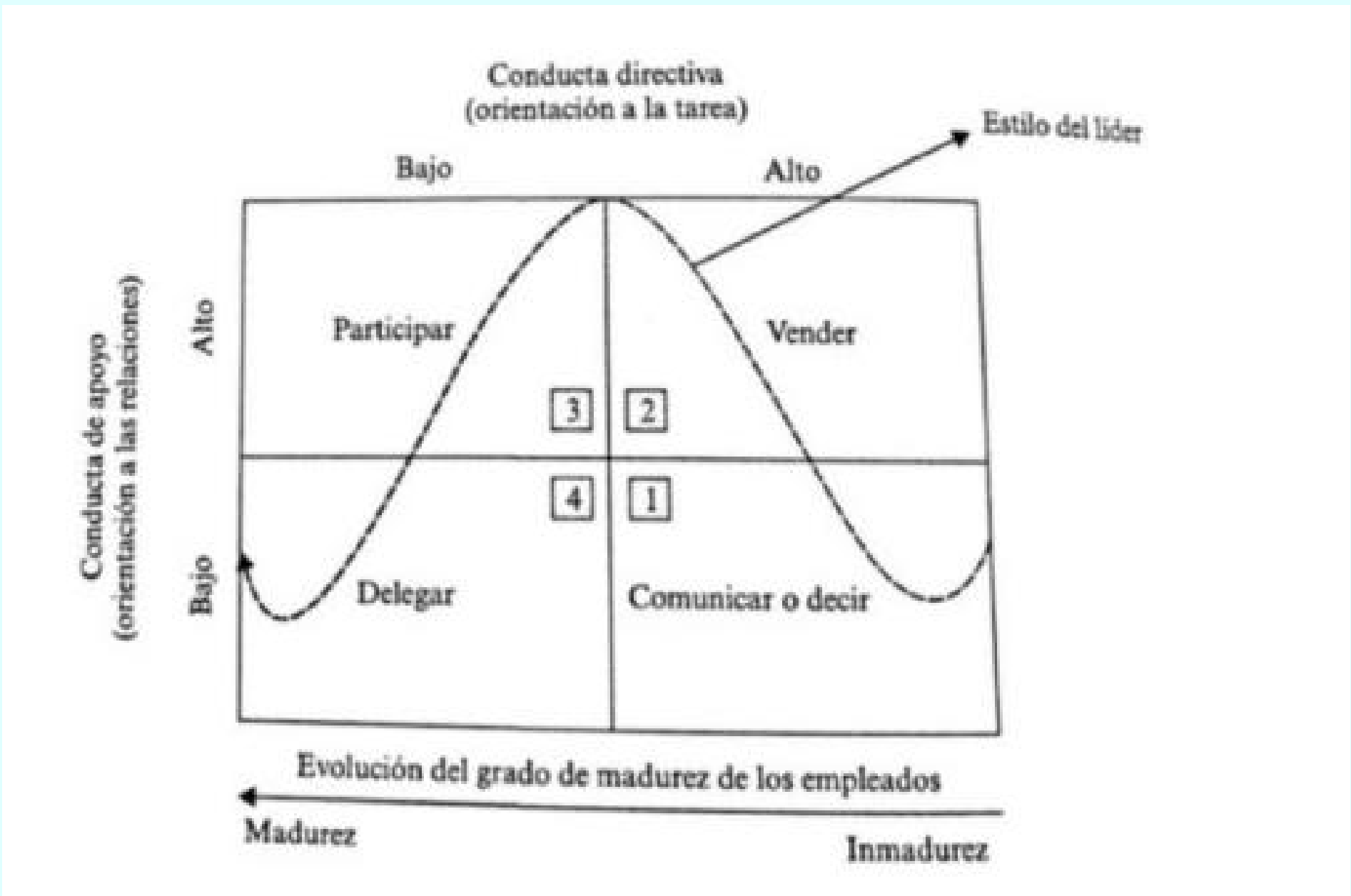
- Factores**
- Relación líder-miembro
 - Estruct de la tarea
 - Poder del puesto/lider

Para el líder

- Favorables → I, II, III
- Desfavorables → VII, V, VIII



Teoría
situacional
de Hersey
y Blanchard



- **CELDA 1. Comunicar o decir.** La madurez de los subordinados es muy baja, no tienen capacidad para realizar las tareas independientemente y tampoco están motivados para enfrentarse a retos. El líder tiene que definir «cómo» y «cuándo» harán las tareas. Por ello, el estilo se caracteriza por una conducta directiva alta y una conducta de apoyo reducida.
- **CELDA 2. Vender o convencer.** Los subordinados son algo más maduros, y, si bien su capacidad para las tareas no es elevada, están motivados para aprender y mejorar. El líder también define e impone la carga de trabajo pero intenta estimular a los subordinados convenciendo y explicando la validez de los objetivos y la asignación de las tareas. Por ello, debe recurrir a la conducta directiva combinada con elevados niveles de conducta de apoyo.
- **CELDA 3. Participar.** Los seguidores gozan de capacidad para resolver las tareas, pero carecen de motivación para asumir nuevos retos. El estilo del líder se caracteriza por bajos niveles de conducta directiva y elevados niveles de conducta de apoyo.
- **CELDA 4. Delegar.** Representa la mejor situación para el líder. Los subordinados están capacitados y además están motivados para asumir nuevos retos. Por tanto, el estilo de liderazgo ideal no exige elevados niveles de conducta de apoyo y conducta directiva.

- 1- comunicar
- 2- vender o convencer
- 3- Participar
- 4- Delegar

Estilos liderazgo:

Teoría
de la
rotación
de House

- Directivo
- Apoyo
- Participativo
- Orientado al logro

Modelo Participativo

Uroon y Yetton

Estilos de liderazgo	Descripción
AI (autoritario I)	Los administradores solucionan el problema o toman las decisiones por sí mismos, usando la información disponible en el momento.
AII (autoritario II)	Los administradores obtienen la información necesaria y deciden por sí mismos sobre la solución al problema. El papel de los subordinados es el de proporcionar la información necesaria en lugar de generar o evaluar soluciones alternativas.
CI (consultivo I)	Los administradores comparten los problemas con los subordinados relevantes en forma individual, tomando luego las decisiones.
CII (consultivo II)	Los administradores comparten el problema con los subordinados como un grupo y luego toman la decisión.
GII (participativo)	Los administradores comparten el problema con los subordinados. Juntos generan y evalúan las alternativas e intentan llegar a un acuerdo. Los administradores no tratan de influir para que se adapte la postura que ellos prefieren e implantan lo que prefiere el grupo.

Nuevos
enfoques
al liderazgo

transaccional, transformacional
y carismático

Sustitutos de liderazgo

↳ liderazgo

implica cuando los subordinados
son muy maduros

NUEVOS ENFOQUES SOBRE EL LIDERAZGO

Liderazgo transaccional, transformacional y carismático

El **liderazgo transaccional** alude al trabajo de un líder cuyo interés no va más allá del cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales. Su tarea consiste en guiar el comportamiento de los subordinados para que concluyan las tareas con éxito.

El **liderazgo transformacional** define un estilo de liderazgo más ambicioso. El líder transformacional no se conforma con lograr las metas, además pretende cambiar el esquema mental o visión de sus subordinados. Consigue inspirar nuevos valores en el grupo y es el estilo de liderazgo eficaz cuando se espera que los seguidores sean innovadores, creativos y arriesgados. Se ha comprobado que se consigue un desempeño extraordinario en grupos dirigidos por líderes que reúnen sus características. La rotación en los grupos liderados por un líder transformacional es menor y los niveles de productividad y satisfacción son superiores.

El **líder carismático** alude al líder con destacables habilidades comunicativas para establecer lazos emocionales con sus seguidores. Este despierta la confianza de sus seguidores y es capaz de convencer más fácilmente sobre su visión. Además, estudios empíricos han detectado que la personalidad de este tipo de líderes incrementa la motivación de los seguidores en aquellas tareas que requieren una implicación ideológica.

TEMA 9

Grupos de trabajo

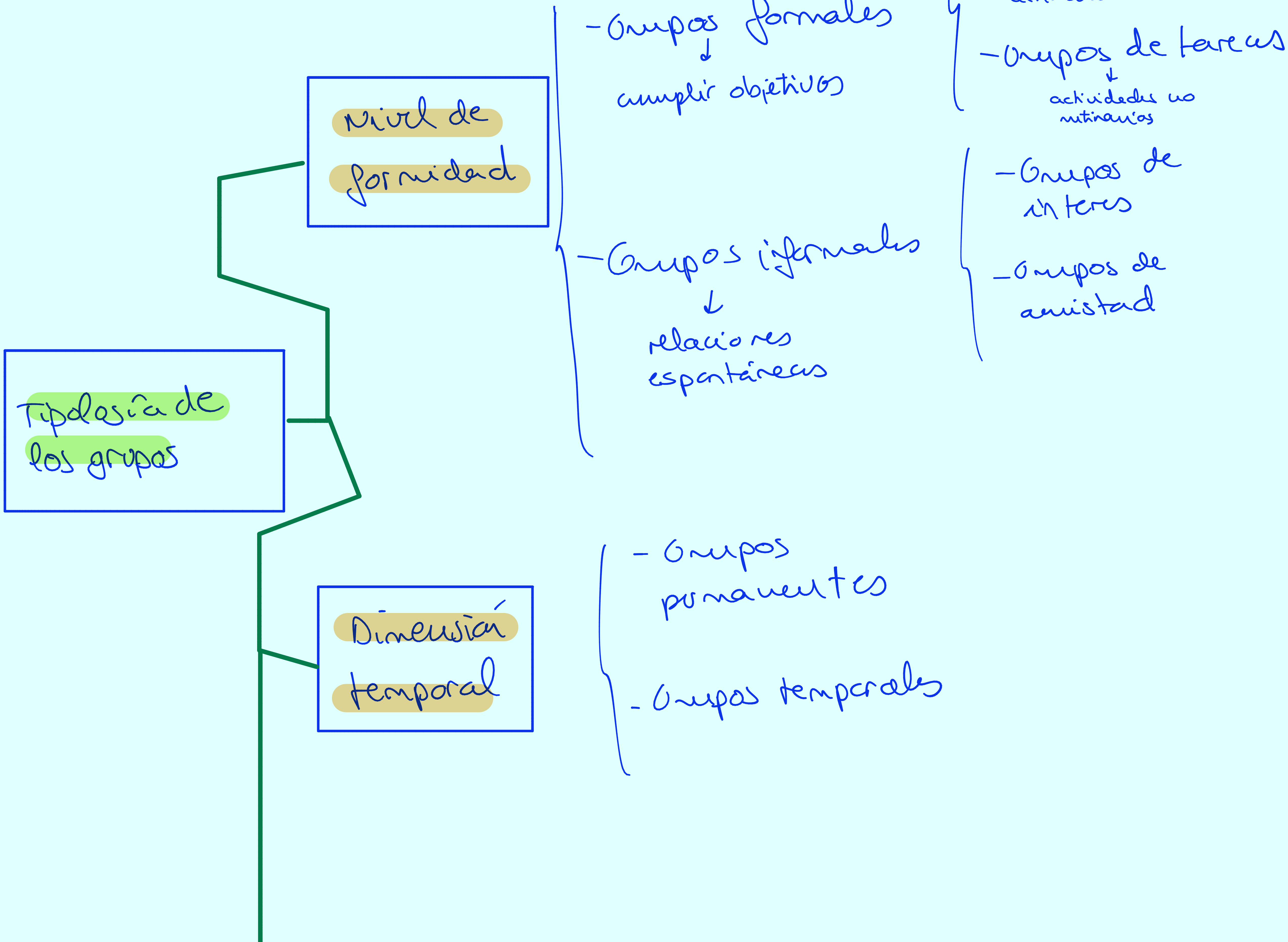
¿un grupo si sus miembros

- motivados a estar juntos
- Grupo = conjunto unificado
- Contribuyen a los procesos grupales
- Acuerdos y desacuerdos de las interacciones

Grupo de trabajo

- orientados a la tarea
- personas organizadas

Kurt Lewin → precursor dinámico grupal



Hackman

Grado de
autonomía
del grupo

- Grupos dirigidos → ejecutar tareas desde el exterior

- Grupos autodiseñados → responsables de su propio diseño

- Grupos autodirigidos →

- Guiar y dirigir procesos de ejecución

- Careen de líder

- Empowerment → subordnados toman decisiones

- tareas se reparten

- centros de habilidad

- capital humano flexible

- miembros = dueños negocio

- mejoran calidad, productividad, ...

Otros grupos:

grupos virtuales

- Usan TIC [virtuales]

- Directivos → olvidan distancias significativas

- Características

- Flexibles y dinámicos

- Temporales como permanentes

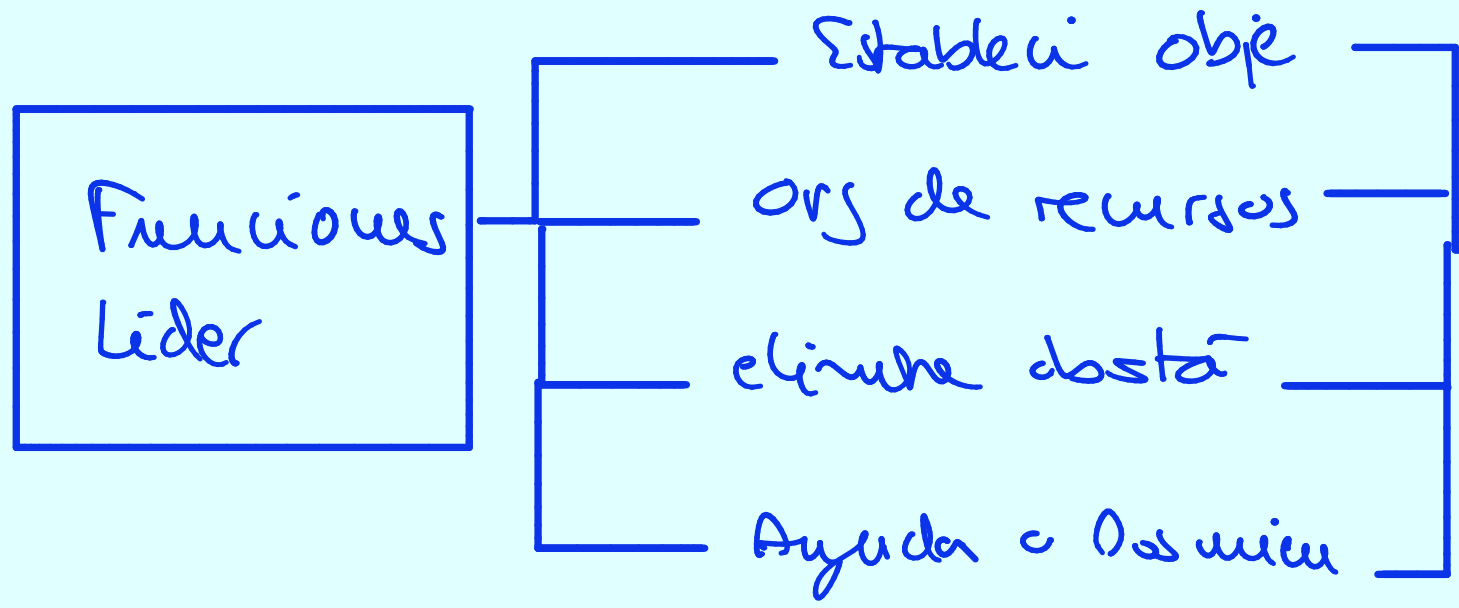
- Vida corta comparada con

- cambian con rapidez la tarea

- éxito → miembros tecnológicos.

Tamaño de los grupos

- Pequeños
- Grandes



Liderazgo del grupo

- Informales → líder surge de manera informal entre los miembros
- Formales

Normas del grupo

- Mejora eficiencia del grupo
- Carácter dinámico

Elementos de los grupos

Roles

- Desequilibrios: (A veces)
- Rol socioemocional → improductivo
 - Rol especialista en tareas → insatisfacción

- Especialista en tareas
- Rol socioemocional
- Rol no participativo o disfuncional

Cohesión del Grupo

Consecuencias

- Participación
- Conformidad
- Objetivos del grupo
- moral ↑
- Funcionamiento

Factores

- tamaño
- diversidad
- sana competencia
- éxito
- interacción
- objetivos
- atracción personal del grupo

Estatus

Tareas

Composición

- grupos homogéneos
- y u heterogéneos

(Etapas)

Formación y Desarrollo de un Grupo

- Formación
- Conflicto
- Normativa
- Asunción
- Terminación

Características grupales

- Rendimiento
- Satisfacción miembros
- Cooperación
- otros

Ventajas de los grupos

- mejora desempeño
- // capacidad respuestas juntos
- // innovación
- // motivación y satisfacción de los empleados

Puntos débiles

- Consumen + tiempo
- no juicios críticos & miedo exclusión
- manipulaciones
- Mchato hacia otros
- Puerta social

Diferencias entre grupos y equipos		
Elemento	Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
Liderazgo	Se designa un líder fuerte	Se comparten roles de liderazgo
Reuniones	Maneja reuniones eficientes	Las reuniones fomentan una discusión y la resolución de problemas
Toma de decisiones	Discute, decide y delega el trabajo	Discute, decide y comparte el trabajo.
Objetivos	Propósito idéntico para el grupo y a organización	Visión o propósito específico del equipo
Resultado	Producto del trabajo individual	Producto del trabajo colectivo
Eficacia	Se mide de manera indirecta por medio de la influencia sobre el negocio	Se mide directamente mediante la evaluación de un trabajo colectivo
Desempeño	Lo evalúa el líder	Lo evalúan los miembros y líderes
Éxito	Se define en función de las aspiraciones del líder	Se define en función de las aspiración de los miembros
Sinergia	Neutral	Positiva
Miembros	Responden ante un gerente	Responden ante los miembros del equipo
Responsabilidad	Individual	Individual y mutua
Cultura	Se basa en el cambio y el conflicto	Se basa en la colaboración y el compromiso total con los objetivos comunes
Habilidades	Los niveles de habilidad suelen ser aleatorios	Los niveles d habilidad suelen ser complementarios

Tema 10

Conflicto y negociación

Concepto conflicto → manifiesta confrontación

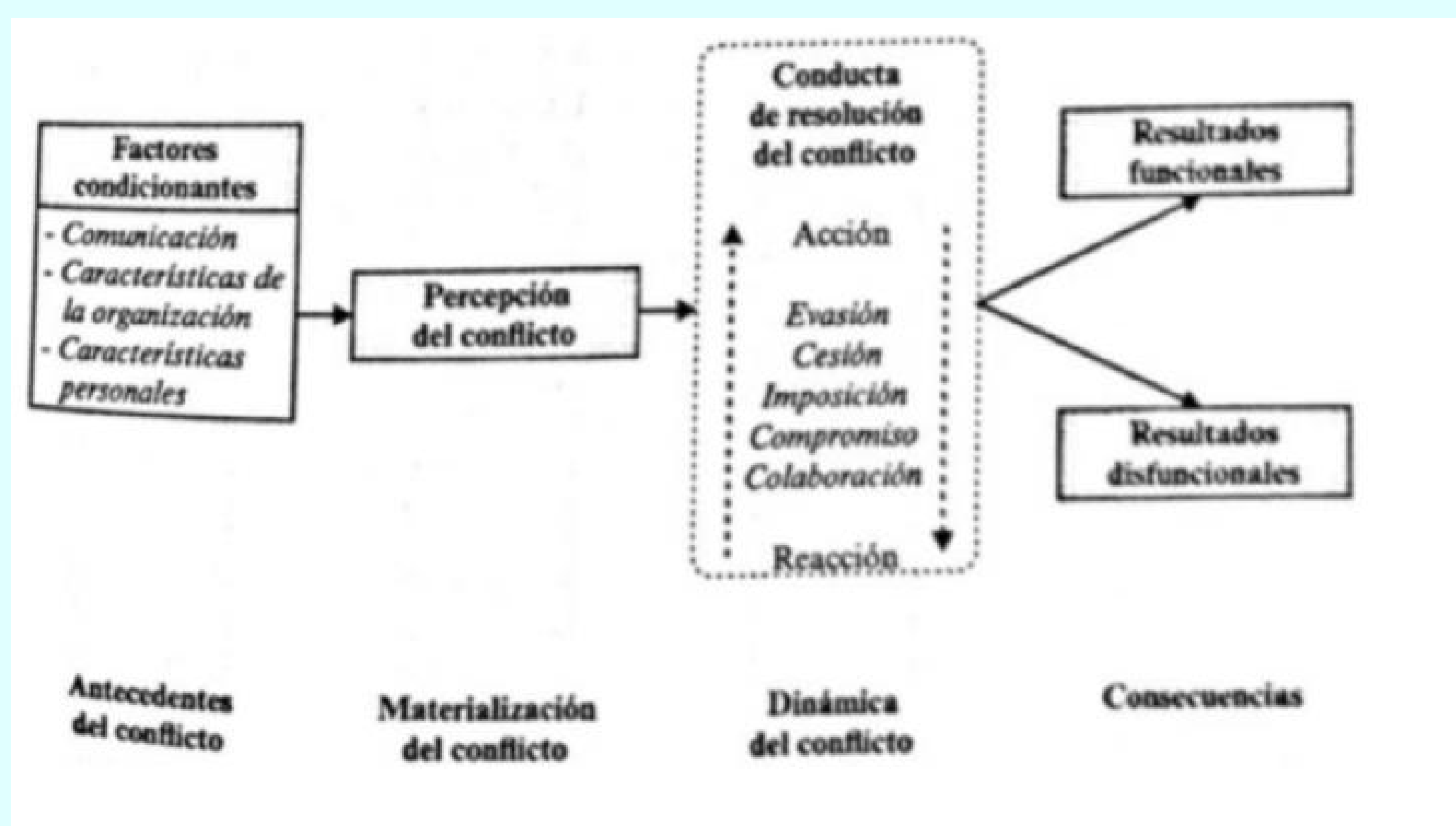
Tipos respuesta → obediencia
→ resistencia

Tipos conflicto → recursos
→ metas, procesos o tareas
→ interpersonales

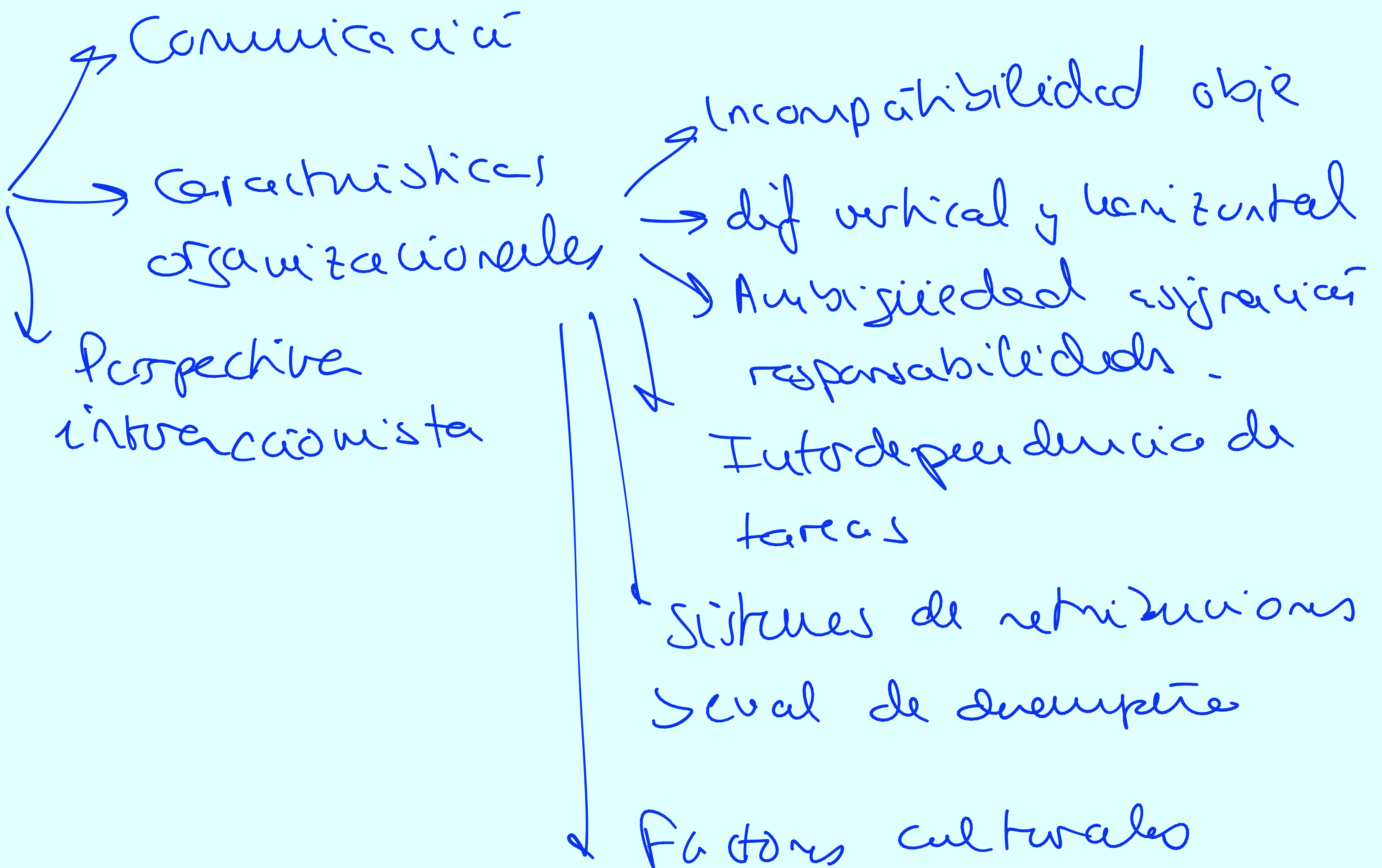
Categorías → intra personal
→ inter personal
→ intra grupal
→ inter grupal

Perspectivas sobre el papel del conflicto en las organizaciones → tradicional
→ relaciones humanas → disfuncionales
→ intracultural → funcionales

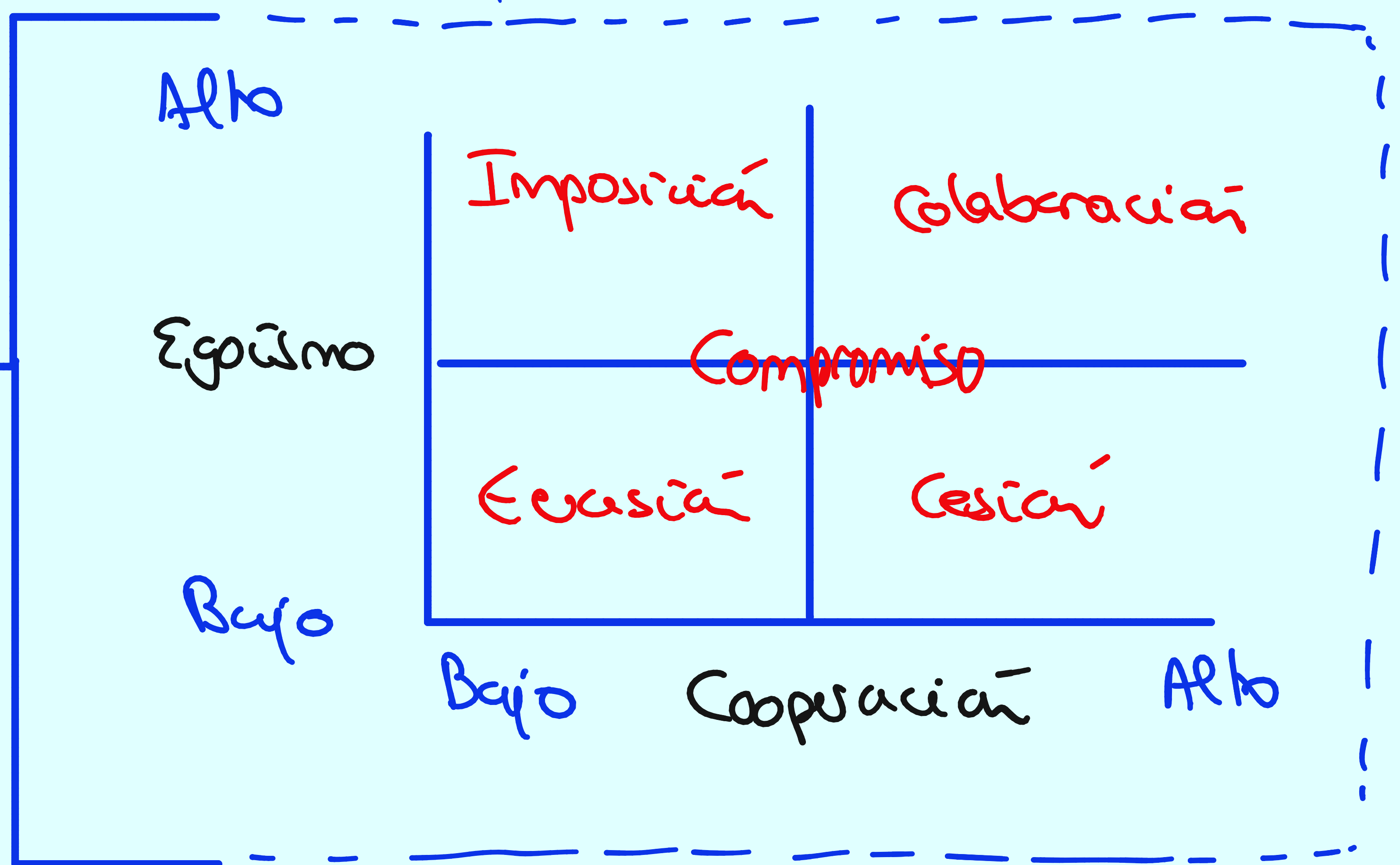
Proceso de conflicto



Autocentrismo

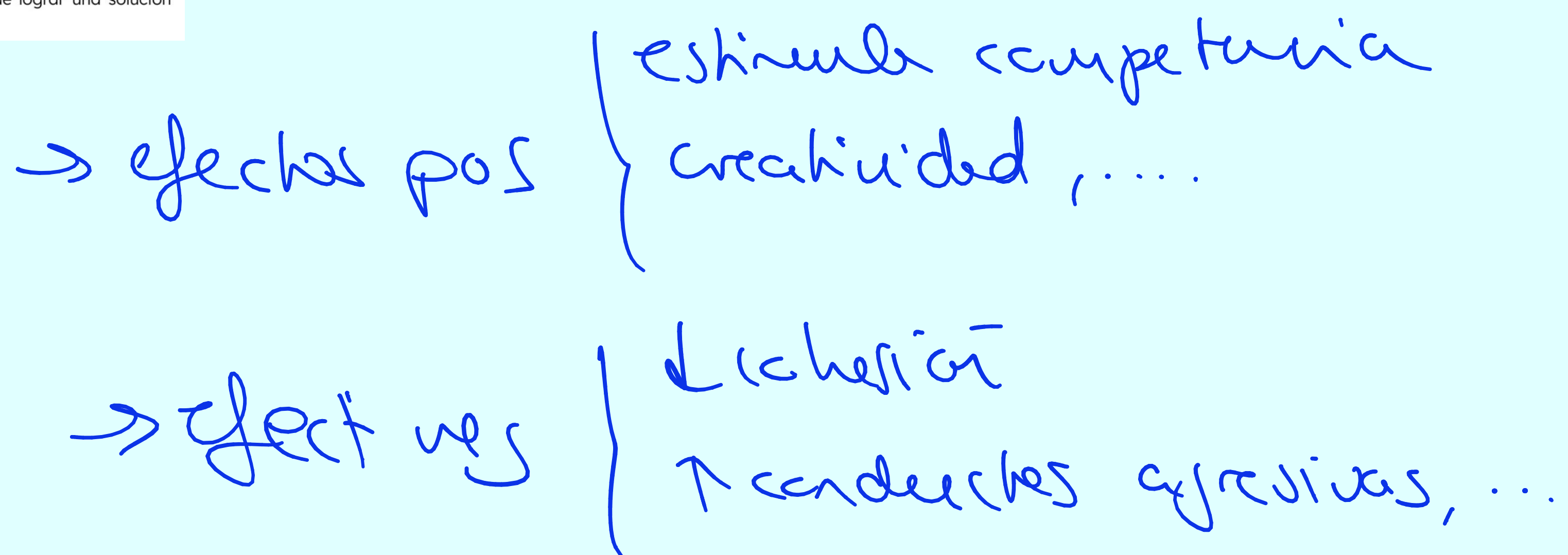


Dinámica del conflicto

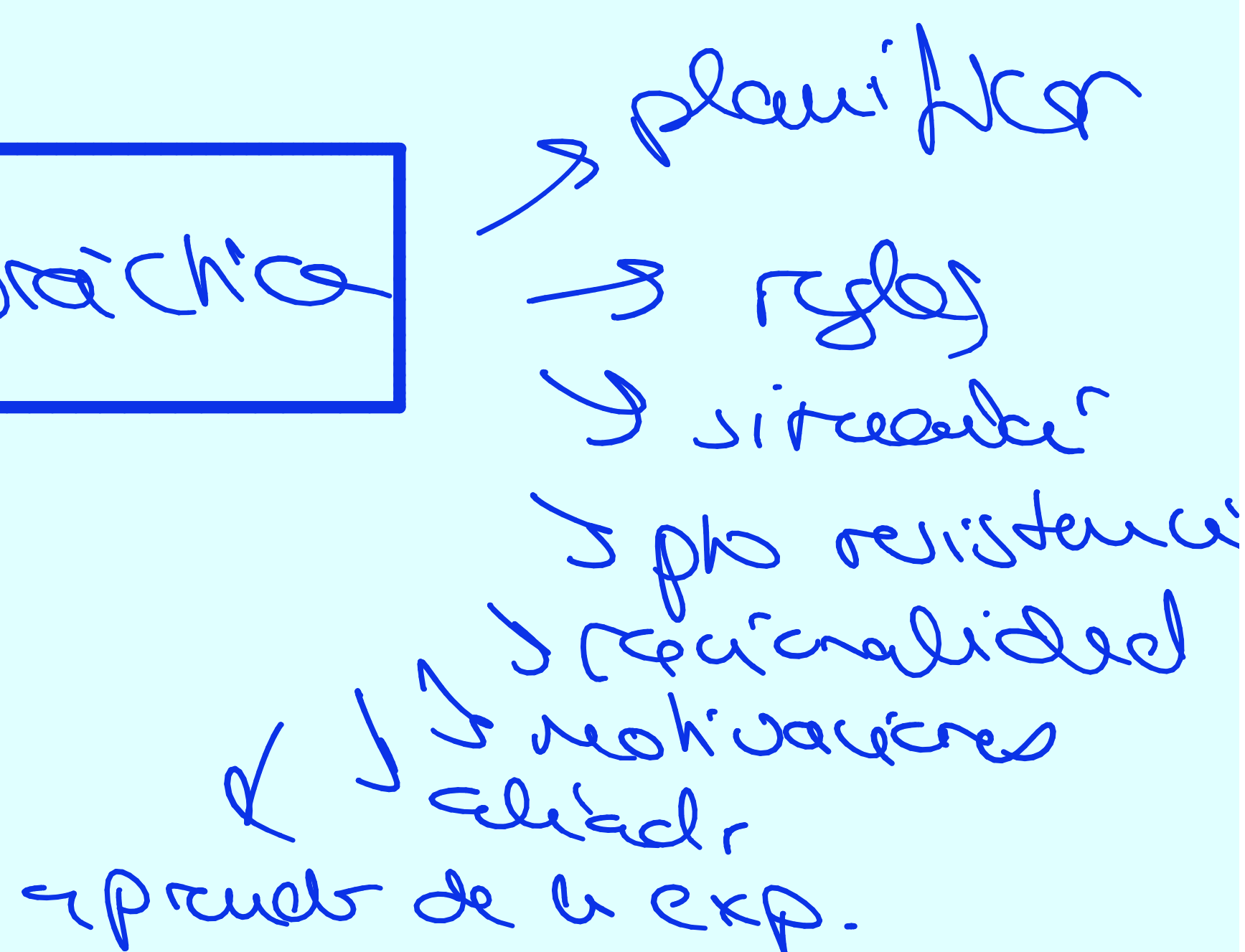


- **Imposición.** Se caracteriza por un alto grado de egoísmo y un bajo interés por los deseos de la otra parte. Este comportamiento implica alcanzar las propias metas a costa de las de los demás, por lo que el individuo que sigue este estilo tiene el convencimiento de que una parte tiene que ganar y la otra tiene que perder.
- **Cesión.** Estilo caracterizado por un bajo grado de interés por las metas propias y un alto grado de cooperación con la otra parte. La cesión es una forma de resolver conflictos anteponiendo las necesidades e intereses de la otra parte por encima de las propias.
- **Evasión.** Se caracteriza por un bajo nivel de egoísmo y un bajo interés por la cooperación. Representa un intento de retirada o de evitar afrontar el conflicto, al menos en ese momento.
- **Colaboración.** Caracterizado por un elevado grado de egoísmo y un elevado interés por la cooperación. Implica afrontar el conflicto de tal forma que su resolución satisfaga los objetivos propios y los de la otra parte. Se trata de actuar buscando una solución ventajosa para todas las partes y con la que todos se sientan ganadores.
- **Compromiso.** Hace referencia a comportamientos caracterizados por un nivel intermedio de cooperación y egoísmo. Implica que las partes tienen que ceder o hacer concesiones, al objeto de lograr una solución aceptable para todos.

Consecuencias del conflicto



En la práctica



LA NEGOCIACIÓN EN LA PRÁCTICA

1. **Planificar.** Es necesario reflexionar para poder determinar de forma clara cuál es la naturaleza del conflicto sobre el cual se va a negociar. Así mismo, es preciso definir las metas e intereses propios asignando las prioridades e intentar evaluar lo que persigue el oponente. Además, habrá que planificar cuál va a ser nuestra primera oferta, para ello resultará imprescindible una recopilación de información, tanto cualitativa como cuantitativa.
2. **Pactar las reglas del juego.** Antes del inicio de la negociación es necesario acordar con la otra parte el objeto principal y los temas secundarios hacer tratados. Es recomendable fijar de antemano el lugar de las reuniones, quiénes serán los participantes y cuál será el plazo de negociación.
3. **Diagnosticar la situación negociadora.** Es necesario que el negociador asuma de forma consciente si va a afrontar la negociación desde una u otra perspectiva.
4. **Definir el punto de resistencia y aplicarlo.** Es muy importante tenerlo siempre en mente para evaluar las ofertas del oponente y compararlo con el posible acuerdo a los que se puede llegar.
5. **La «racionalidad», la «lógica» y la «imparcialidad son relativas».** Ante esta situación, el negociador debe replantearse sus propias percepciones sobre lo justo o lo racional, al tiempo que procurar ver el problema desde la perspectiva del oponente.
6. **Tener presente que las motivaciones e intereses no siempre tienen que ver con el objeto material de la negociación.**
7. **Buscar aliados (e impedir que los consiga el oponente).** El negociador puede llegar a acuerdos con otro grupo de individuos con intereses similares, al objeto de formar coaliciones que dejen a su oponente en una situación de inferioridad.
8. **Aprender de la experiencia.** Hay que aprender de negociaciones pasadas, aunque no todas las negociaciones sean iguales.

