

CAPITULO 4

INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE PLANEACIÓN

VALORACIÓN DEL AMBIENTE

Actividad de investigación en el ambiente que busca investigar a los competidores, que están haciendo y cómo afectarán sus acciones a la organización.

Un experto en información competitiva enfatiza que el 95% de la información que una organización necesita de sus competidores para tomar decisiones estratégicas importantes esta disponible y es accesible para el publico. En otras palabras, la información sobre los competidores no es espionaje organizacional.

La investigación del ambiente establece las bases para las proyecciones. La información obtenida mediante la investigación se utiliza para formar escenarios. Estos establecen premisas para las proyecciones, las cuales dan resultados futuros. Probablemente los resultados futuros y los nuevos avances tecnológicos son los resultados más comunes para los que la administración busca las proyecciones. Sin embargo, puede aplicarse el recuso de la proyección prácticamente a cualquier parte del ambiente especifico y general de la organización.

Escenario. Idea que consiste en lo que puede deparar el futuro.

Proyección de ingresos. Previsión de ingresos futuros.

¿ Cuales son los diferentes tipos de proyección? Las técnicas de proyección se dividen en dos categorías

Cuantitativas y cualitativas. Proyección cuantitativa, aplicación de una serie de reglas matemáticas a una serie de datos anteriores para prever resultados futuros. Pronósticos cualitativos, se basan en el juicio y la forma de pensar de los individuos informados para prever resultados futuros.

Punto de referencia. Búsqueda de las mejores practicas entre los competidores o no competidores que los conduzcan a un desempeño superior. La idea básica que sostiene al punto de referencia es que la administración puede mejorar la calidad al analizar y después copiar los métodos de los lideres en diversos campos.

PRESUPUESTOS

Presupuesto, plan numérico para asignar los recursos o actividades especificas, posiblemente los presupuestos son tan populares porque se aplican a una amplia variedad de organizaciones y unidades dentro de una organización. Vivimos en un mundo en el que casi todo esta expresado en unidades monetarias.

Presupuesto que se incrementa: presupuesto que asigna fondos a los departamentos de acuerdo con sus asignaciones en el periodo anterior.

Presupuesto base cero (PBC). Sistema en el que las peticiones de presupuesto empiezan desde cero sin tomar en cuenta las asignaciones previas.

Al momento de formular un presupuesto, los administradores pueden elegir, esencialmente, entre dos alternativas. Por mucho, la alternativa mas común es el presupuesto que se incrementa o tradicional. Pero en años recientes, los administradores en algunas organizaciones han tratado de hacer los presupuestos mas

eficaces al experimentar con el presupuesto base cero.

INSTRUMENTOS DE PLANEACIÓN OPERACIONAL.

Programación, enumeración de actividades necesarias, su orden de realización, quien debe hacerlas y el tiempo necesario para terminarlas.

Gráfica de gant, método grafico que muestra la relación entre el trabajo planeado y terminado sobre un eje y el tiempo transcurrido sobre otro.

Grafica de la carga de trabajo, grafica de gant modificada que programa la capacidad por estaciones de trabajo.

Técnicas de revisión y evaluación del programa (PERT), técnica para programar proyectos complicados que comprenden muchas actividades, algunas de las cuales son interdependientes.

Red PERT, especie de diagrama de flujo que muestra la secuencia de actividades necesarias para terminar un proyecto y el tiempo y costo que presenta cada una.

Eventos, puntos finales que representan la terminación de las actividades más importantes en una red PERT.

Actividades, el tiempo o recurso que se necesitan para avanzar de un evento a otro en una red PERT.

Ruta critica, secuencia mas larga en una red PERT.

Tiempo de holgura, es la diferencia entre el tiempo de la ruta critica y el tiempo de todas las otras rutas.

Análisis de punto de equilibrio, técnica para identificar a el punto en que el ingreso total es suficiente para calcular el costo total. El análisis de punto de equilibrio es una ecuación sencilla, sin embargo, es muy valiosa para los administradores porque señala la relación entre ingresos, costos y utilidades. Para conocer el punto de equilibrio, el administrador necesita conocer el precio unitario del producto que se va a vender, el costo variable por unidad y los costos fijos totales.

Programación lineal, técnica matemática que resuelve el problema de asignación de recursos. Para que la programación lineal pueda ser aplicada en un problema tiene que tener recursos limitados, restricciones. Función objetiva para optimizar, rutas alternativas para combinar y una relación lineal entre variables.

Teoría de colas, técnica de equilibra el costo de tener una fila de personas esperando contra el costo del servicio para mantener esa fila.

CAPITULO 5

FUNDAMENTOS DE LA TOMA DE DECISIONES

PLANEACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

El proceso de la toma de decisiones comienza con la existencia de un problema(paso 1), o más específicamente, una discrepancia entre una situación existente y otra deseada.

Proceso de toma de decisiones, conjunto de ocho pasos que incluye identificar un problema, elegir una alternativa y evaluar la eficacia de la decisión.

Problema, diferencia entre una situación existente y deseada.

Una vez que el administrador ha identificado el problema que necesita atención, se decide identificar los criterios que serán para resolver el problema.(Paso 2).

Criterios de decisión, criterio que define lo que es importante en una decisión.

Los criterios antes mencionados no tienen la misma importancia. Es necesario ponderar los artículos mencionados, con el fin de darles prioridad relativa en la toma de decisiones. Este paso se llama asignar importancia a los criterios de decisión(paso 3).

El siguiente paso requiere que el que toma la decisión numere las alternativas factibles que pudieren resolver el problema(paso 4).

Una vez que se identifican las alternativas, quien toma la decisión debe analizar cada paso(paso 5).

El paso seis(6) es el acto para elegir la mejor alternativa entre las enumeradas las separadas.

Mientras que el proceso de selección termina en el paso anterior, la decisión aun puede fallar si no se implanta apropiadamente(paso 7).

El ultimo paso en el proceso de toma de decisiones considera el resultado de la decisión para saber si se ha corregido el problema.

TOMA RACIONAL DE DECISIONES

Se supone que la toma de decisiones administrativas es racional. Con esto queremos decir que los administradores eligen opciones consistentes y que aumentan el valor dentro de las limitaciones específicas.

Un tomador de decisiones perfectamente racional debe ser completamente objetivo y lógico. Una persona que toma decisiones puede seguir supuestos racionales.

Racional, describe las opciones que son consistentes y que aumentan el valor dentro de ciertas limitaciones específicas.

Se espera que el que toma decisiones tenga bien definido el problema, no un conflicto de metas, que conozca todas las opciones, posea una clara preferencia de orden, mantenga constantes todas las preferencia, no tenga limitaciones de costo y tiempo y elija una opción al final que maximice su retribución económica.

Racionalidad limitada, comportamiento que es racional conforme a los parámetros de un modelo simplificado que capta los rasgos esenciales de un problema.

TOMA DE DECISIONES UN PLAN CONTIGUO

Problemas bien estructurados, problemas directos, familiares y fáciles de definir.

Problemas mal estructurados, problemas nuevos en los que la información es ambigua o incompleta.

Decisión programada, decisión repetitiva que puede manejarse mediante un planteamiento o rutina.

Procedimiento, conjunto de pasos secuenciales relacionados entre sí que se pueden usar para responder a un problema estructurado.

Regla, declaración explícita que indica al administrador lo que debería no hacer.

Política, guía que establece parámetros para tomar decisiones.

Decisiones no programadas, decisiones únicas que requieren soluciones elaboradas a propósitos.

TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

Conformidad grupal, represión de diferentes ideas con el fin de llegar a un acuerdo.

Lluvias de ideas, proceso de generación de ideas que alienta alternativas al mismo tiempo que evita la crítica.

Técnica nominal del grupo, técnica de decisiones en la que los miembros del grupo están físicamente presentes pero operan independientemente.

Técnica Delphi, técnica de toma de decisiones en grupo en la que los miembros nunca están frente a frente.

Reuniones electrónicas, grupo de decisiones que interactúan a través de computadoras interconectadas.

Los grupos ofrecen cierta ventaja: información más completa, más alternativas, una mayor legitimidad. Por otro lado los grupos requieren mucho tiempo. Pueden verse dominados por la minoría, crear presiones para que se llegue a la conformidad, y se distorsiona la responsabilidad.

CAPITULO 6

FUNDAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Estructura organizacional, marco de una organización según su grado de complejidad, formalización y centralización.

Unidad de mando, principio de que un subordinado debería tener solo un superior ante quien es directamente responsable.

Autoridad, derechos inherentes a una posición administrativa para dar órdenes y para esperar que sean obedecidas.

Existen tres tipos de autoridad:

Autoridad lineal, autoridad que permite al administrador dirigir el trabajo de un empleado.

Cadena de mando, flujo de autoridad del nivel superior al inferior de una organización.

Autoridad staff, autoridad que apoya, ayuda y asesora a los que cuentan con autoridad lineal.

Responsabilidad, obligación de desempeñar actividades asignadas.

Poder, capacidad para influir en las decisiones.

Tipos de poder:

Poder coercitivo, poder que depende del medio.

Poder de recompensa, poder basado en la habilidad de distribuir cualquier cosa que otros puedan valorar.

Poder de legitimidad, poder basado en la posición que ocupa en la jerarquía formal.

Poder de experto, poder basado en la experiencia, una habilidad especial o conocimiento.

Poder de referencia, poder basado en la identificación con una persona que tiene recursos o tratos personales deseados.

Los términos de autoridad y poder se confunden con mucha frecuencia. La autoridad es un derecho, la legitimidad que se basa en la posición de autoridad en una posición. La autoridad va con el trabajo. El poder se refiere a la capacidad de un individuo de influir en las decisiones. La autoridad es parte del concepto de poder. Es decir, los derechos formales que vienen con la posición de un individuo en la organización con sólo un medio por el que un individuo puede influir en el proceso de la toma de decisiones.

Tramo de control, número de subordinados que un administrador puede dirigir en la forma eficiente y eficaz.

Departamentalización por funciones, agrupar actividades según las funciones desarrolladas.

Departamentalización por producto, agrupamiento de actividades por línea de producto.

Departamentalización por clientes, agrupamiento de actividades basado en clientes comunes.

Departamentalización geográfica, agrupamiento de actividades con base en territorios.

Departamentalización por proceso, agrupamiento de actividades con base en el flujo de producto cliente.

EL ENFOQUE DE CONTINGENCIA EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Organización mecánica, estructura de gran complejidad, formalidad y centralización(burocracia).

Burocracia, forma de organización basada en la división de labores, jerarquía, normas y reglas y relaciones impersonales(mecánica).

Organización orgánica, estructura de baja complejidad, formalización y centralización(adocracia).

Adocracia, estructura de baja complejidad, formalidad y centralización(orgánica).

Si todo lo demás permanece igual, los ambientes estables concuerdan mas con organizaciones mecánicas, mientras que los ambientes dinámicos concuerdan mejor con organizaciones orgánicas.

CAPITULO 7

DISEÑO PARA LA ORGANIZACIÓN EN EL SIGLO XXI

DISEÑOS DE ORGANIZACIÓN TRADICIONALES

Estructura simple, organización de baja complejidad y formalidad, pero de alta centralización.

Estructura funcional, un diseño que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas.

Estructura divisional, la estructura de una organización constituida por unidades autónomas contenidas.

DISEÑO PARA UN MUNDO CAMBIANTE

Estructura matricial, diseño estructural que asigna especialistas de los departamentos funcionales para trabajar en uno o mas proyectos, dirigidos por un administrador de proyectos.

Estructura de red, una organización pequeña y centralizada que depende de otras organizaciones para realizar sus funciones básicas de negocios sobre bases contractuales.

Alianza estratégica, asociaciones en participación entre dos o mas empresas que se establecen para obtener una ventaja competitiva en el mercado.

Estructura de equipo de trabajo, una estructura temporal establecida para cumplir una actividad específica, bien definitiva y compleja que requiere la participación de personal de subunidades organizacionales.

Estructura de comité, estructura que reúne a una serie de individuos de diversas líneas funcionales para hacer frente a un problema.

Estructura horizontal, opción de diseño organizacional, caracterizada por estructuras muy planas.

Proceso central, un enfoque básico del negocio.

LA ACT Y EL DISEÑO ESTRUCTURAL

Varios conceptos presentados en éste y en el capítulo anterior tienen relevancia directa en el movimiento de **administración de calidad total**. Incluye la diferenciación vertical, la división del trabajo.

Una característica común en los programas de ACT es el esfuerzo por reducir la diferenciación vertical.

Cultura organizacional, un sistema de significado compartido dentro de una organización que determina en mayor grado, cómo actúan los empleados.

Cultura fuerte, organizaciones en las que los valores claves son aceptados, sostenidos con firmeza y ampliamente compartidos.

OPCIONES DE DISEÑO DE PUESTOS

Diseño de puestos, la manera mediante la cual las actividades son combinadas para formar puesto completos.

Modelo de características del puesto(MPC), un marco para analizar y diseñar puestos; identifica cinco características principales de un puesto, sus interrelacionales y el impacto en las variables finales.

Variedad de habilidades, el grado en el que un trabajo incluye una variedad de actividades que requieren de habilidades y talentos distintos.

Identidad de actividades, el grado en el que un trabajo requiere de la terminación de una pieza de trabajo completa e identificable.

Significado de actividades, el grado en el que una actividad tiene impacto sustancial en las vidas o en el trabajo de otras personas.

Autonomía, grado en el que un trabajo o puestos proporciona suficiente libertad, independencia y discreción a un individuo para programar y realizar su trabajo.

Retroalimentación, grado en el que al efectuar las actividades de trabajo requeridas por un puesto resulta que el individuo recibe información clara y directa acerca de la afectividad de su desempeño.

UNIDAD 10

FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO

HACIA LA EXPLICACIÓN Y PREVISIÓN DEL COMPORTAMIENTO

El material de texto y los próximos cuatro capítulos se introduce a profundidad en el campo del estudio que ha llegado a ser como comportamiento organizacional (CO), si bien se relaciona con el tema comportamiento–las acciones de las personas–el comportamiento se ocupa específicamente de las acciones de las personas en el trabajo.

Comportamiento, las acciones de las personas.

Comportamiento organizacional, estudio de las acciones de las personas en el trabajo.

Las metas del CO son explicar y prever el comportamiento ¿por qué se necesitan los administradores contar con esta capacidad? Simplemente para poder administrar el comportamiento de sus empleados. Sabes que el éxito de un administrador depende en la medida que logra las cosas que haga a través de estas personas. Con esta meta, el administrador debe ser capaz de poder explicar por que los empleados tienen cierto comportamiento y no otro y prever como reaccionarán a varias acciones que pudiera emprender.

Actitudes, declaraciones de evaluación relativas a objetos, personas o acontecimientos.

Componente cognoscitivo de una actitud, las creencias opiniones, conocimiento o información de una persona.

Componente afectivo de una actitud, el seguimiento emocional o de una actitud.

Componente de comportamiento de una actitud, la intención del comportarse de cierta manera hacia determinada persona, o algo.

Satisfacción del empleo, la actitud general de una persona hacia su trabajo.

Participación en el trabajo, el grado al cual un empleado se identifica con su empleo, participa activamente en él y considera que su desempeño en el puesto como importante para valor que se da a sí mismo.

Compromiso organizacional, la orientación de un empleado hacia una organización en términos de su lealtad hacia su identificación con, y la participación en la organización.

¿Podemos adicionalmente asumir con este principio de consistencia de un individuo siempre puede ser previsto si conocemos su actitud hacia el tema? La respuesta de esta pregunta es, desafortunadamente, mucho más compleja que simple sí o no.

A finales de la década de los cincuenta, Leon Festinger propuso la teoría de la disonancia cognoscitiva. Esta teoría buscaba explicar la relación entre actitudes y comportamientos. La disonancia en este caso significa inconsistencia. La disonancia del conocimiento se refiere a cualquier incompatibilidad de que un individuo

podría percibir entre dos o más de sus actitudes, o entre su comportamiento y actitudes.

Disonancia cognoscitiva, cualquier incompatibilidad entre dos o más actitudes o entre el comportamiento y las actitudes.

Con el fin de mantenerse informados sobre las actitudes de sus empleados, su creciente número de organizaciones realiza encuestas entre empleados con regularidad. Casi siempre las encuestas de actitud presentan al empleado una serie de afirmaciones o preguntas. De manera ideal los puntos estarán estructurados para obtener información específica que los administradores quieren. La calificación de la actitud se obtiene al sumar las respuestas a puntos específicos del cuestionario.

Sabemos que puede esperarse que los empleados traten de deducir la distancia. Por tanto, no debe sorprendernos que exista una fuerte evidencia de que empleados comprometidos y satisfechos tienen índices bajos y de rotación y de ausencias. Debido a que la mayoría de los administradores quiere reducir al mínimo las renunciaciones y las faltas de asistencia—en especial entre sus empleados más productivos—, debe hacer lo que genera actitudes positivas en el trabajo.

PERSONALIDAD

Algunas personas son calladas y pasivas, y tanto que otras son bulliciosas y agresivas cuando describimos a personas y usamos términos como calmado pasivo, bullicioso, y agresivo, ambicioso, extrovertido, leal, tenso o sociable, los estamos categorizando en términos de estilo de personalidad. La personalidad de un individuo es la culminación de las características psicológicas que usamos para calificar a esas personas.

Foco control, atributo de la personalidad que mide el grado en el cual las personalidades creen que son dueños de su propio destino.

CAPITULO 11

COMPRENSIÓN DE GRUPOS Y EQUIPOS

COMPRENSIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE GRUPO

Grupo, dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares.

Rol, serie de patrones de comportamientos esperados de alguien que ocupa una posición determinada en una unidad.

Normas, estándares aceptadas compartidas por los miembros de un grupo.

Estatus, posición de grado, prestigio o rango dentro de un grupo.

CONSTITUCIÓN DE VERDADEROS EQUIPOS

Equipo de trabajo, grupos informales integrados por individuos interdependientes responsables de la consecución de una meta.

Los grupos formales son definidos por la estructura organizacional con trabajos asignados y actividades establecidas.

Las personas se unen a los grupos por sus necesidades de seguridad, estatus, autoestima, afiliación, poder o

consecución de una meta.

Los equipos se han vuelto muy populares en las organizaciones por que fomentan el espíritu de grupo, liberan a la administración para que pueda dedicar a pensar en estrategias, permite la toma de decisiones mas rápidas, facilita la diversidad de la fuerza de trabajo y, generalmente, incrementa el desempeño.

Los equipos para la solución de problemas constituyen un vehículo natural para que los empleados compartan ideas y pongan en practica mejoras como parte como parte del proceso de la ATC. Los equipos son especialmente efectivos para resolver problemas complejos.