

UD1 .- ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y HABILIDADES DIRECTIVAS.

1. *Conceptos de organización y administración: la necesidad de administrar*
2. *El proceso de administración: las funciones gerenciales*
3. *La naturaleza del trabajo administrativo: características y roles directivos.*
4. *Niveles de administración y habilidades administrativas.*
5. *Habilidades de organización: gestión del tiempo y delegación*
6. *Habilidades interpersonales: comunicación, conflicto y negociación.*
7. *Habilidades para la innovación: fomento de la creatividad y gestión de ideas.*
8. *Habilidades para el autoconocimiento.*

BIBLIOGRAFIA

- -BUENO, E.; CRUZ, I. y DURÁN, J.J. (1994): *Economía de la Empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. Pirámide, Madrid. Tema 9 (Las Teorías y principios de Organización). Tema 10 (Estructuras y modelos principales de organización). Tema 11 (Planificación y control en la empresa)
- -CLAVER CORTES, E., LLOPIS TAVERNÈR, J., y otros (1994): *Manual de Administración de Empresas*. Civitas, Madrid. Tema 8 (Planificación, control y sistemas de información), Tema 26 (El liderazgo, la motivación y la comunicación). Tema 19 (La naturaleza de la organización). Tema 24 (Diseño organizacional: las formas estructurales).
- -AGUIRRE SÁDABA, A., CASTILLO CLAVERO, A. (1995). *Administración de organizaciones. Fundamentos y aplicaciones*. Pirámide, Madrid. Parte Tercera (Subsistema de administración). Pag. 443-553

CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

- **ORGANIZACIÓN**
¿QUÉ?

Es la **coordinación** racional de las actividades de un **grupo de personas** que intentan conseguir una finalidad u **objetivo común** y explícito, mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad

- **ADMINISTRACIÓN**
(proceso)
¿COMO?

- **Actividades** para asegurar el logro de objetivos.
- **Dar forma** consciente y constante a las organizaciones.
- **Coordinar** hombres y recursos materiales.

- **ADMINISTRADOR**
¿QUIÉN?

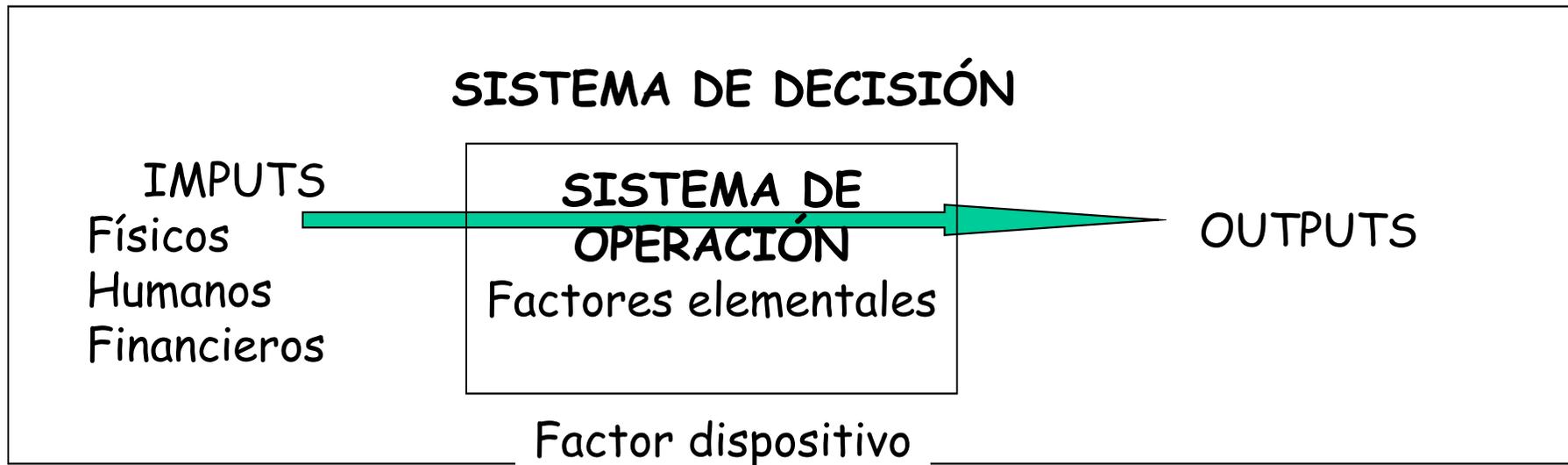
- Obtiene y utiliza los recursos de la organización, transformándolos para obtener **unos resultados**.
- Persona encargada del correcto **funcionamiento** de la organización.
- **Universalidad** de las organizaciones respecto de su administración (ínter cambiabilidad).



La empresa constituye un **tipo específico** de organización, compuesta por un conjunto de factores diversos (económicos), que interactúan bajo la dirección del empresario, con el fin de alcanzar unos objetivos (económicos), mediante un conjunto de actividades de producción de bienes y servicios

CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

LA EMPRESA, COMO ORGANIZACIÓN, CONTEMPLA DOS NIVELES



Toda organización tiene 4 elementos básicos:

1. **Personas**
2. **Tareas**
3. **Metas**
4. **Administración:** coordinación de hombre y recursos materiales para el logro de objetivos.

1. Su naturaleza:

1. No es el producto de una ciencia
2. Ni tampoco el fruto de una profesión, explicada en un conjunto de instrucciones.
3. Es una práctica que contiene elementos científicos e intuitivos.

2. Su finalidad: Lograr eficacia en la acción (P. Drucker)

- Es un proceso, en virtud del cual:

- Se obtienen
- Despliegan
- Y utilizan

Una variedad de recursos esenciales para alcanzar los objetivos de la organización

- Y apuntan con razón:

- Los directivos y mandos deben producir gerencia
- El personal empleado y no directivo es el que debe de producir y vender los productos que entrega la organización al mercado.

- Los directivos y mandos no hacen trabajo en el sentido ordinario de la palabra:

- Su trabajo consiste en producir el "proceso de dirección".
- Su grado de efectividad viene determinado por los resultados que aportan las partes de la organización que dirigen considerada como un todo.

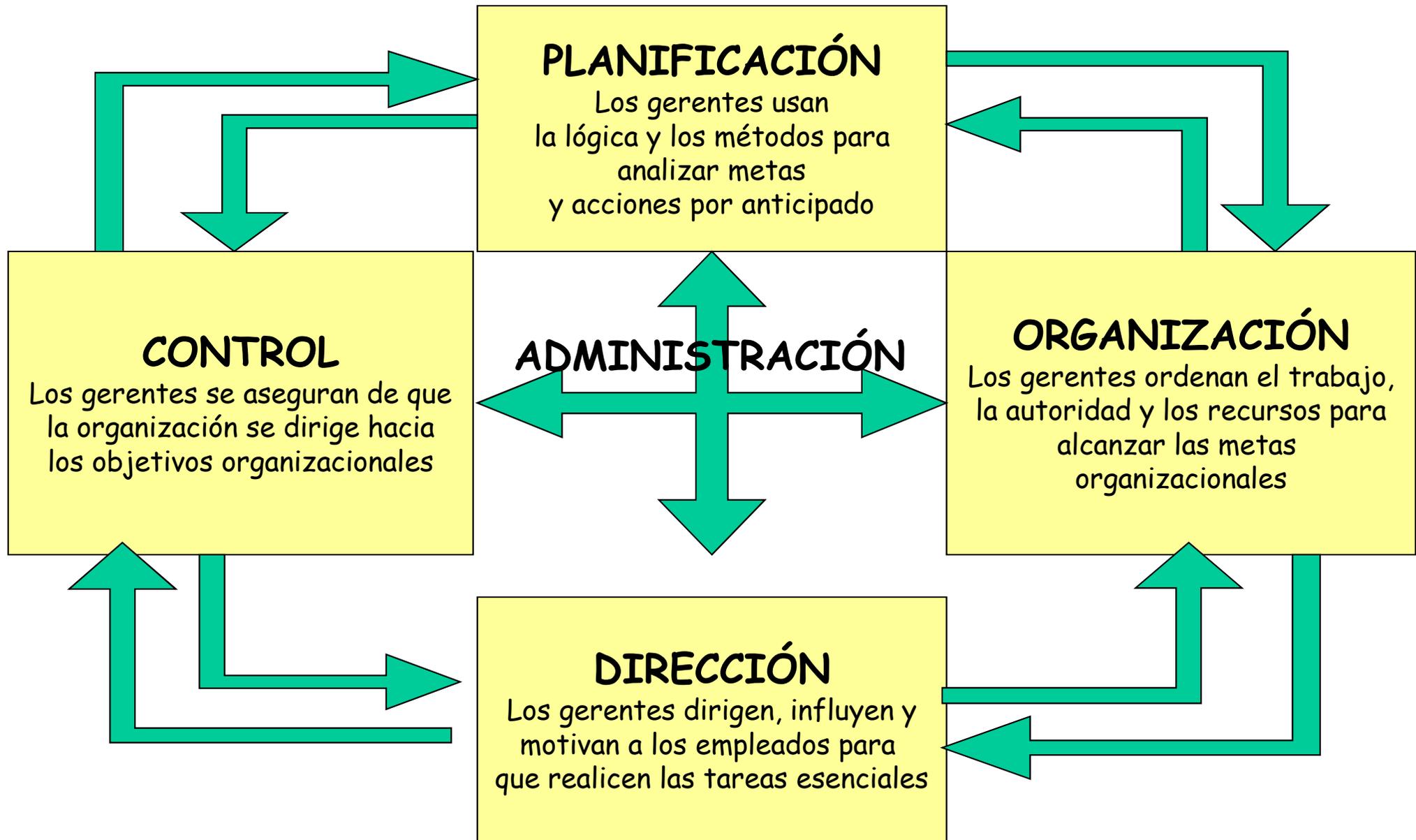
LAS FUNCIONES GERENCIALES CLÁSICAS

- 1. Planificación:** proceso que permite establecer objetivos y cursos e acción para alcanzarlos. **Decidir "lo que hay que lograr" y "lo que hay que hacer para lograrlo"**.
- 2. Organización:** proceso que permite ordenar y distribuir el trabajo, definir la autoridad y los recursos que necesitan sus miembros para alcanzar los objetivos. **Estructurar o disponer convenientemente lo que hay que hacer.**
- 3. Dirección:** implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas asignadas. **Mantener las personas adecuadas en los puestos adecuados, imprimiendo fuerza y dinamismo a la organización.**
- 4. Control:** proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. **Comprobar para actuar corrigiendo**

Tomar decisiones y solucionar problemas:

- Operando en un sistema abierto
- Con una dificultad añadida no hay ningún método/técnica que funcione bien en todas las situaciones.

LAS FUNCIONES GERENCIALES CLÁSICAS



1. PLANIFICAR

Decidir "lo que hay que lograr" y "lo que hay que hacer para lograrlo".

1. La alta dirección decide:

- **FINES:** metas cualitativas. Su logro se determina por observación.
- **OBJETIVOS:** metas "de resultados" cifradas y fechadas". Su logro se mide.
- **ESTRATEGIAS:** Decisiones de recursos, que tienen por finalidad fortalecer la posición de la empresa (la ventaja competitiva).
- **POLÍTICAS:** Directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto determinado.

La línea jerárquica (directivos y mandos)

Desglosan y/o detallan fines y objetivos, y deciden acciones coherentes con la políticas y las estrategias corporativas ("traducen" y "adaptan").

TODA PERSONA QUE DIRIGE DEBE PLANIFICAR POCO O MUCHO

2. ORGANIZAR

Estructurar o disponer conveniente lo que hay que hacer

1. Se estructuran actividades continuas.
2. Se disponen actividades discontinuas (proyectos)
3. Toda persona que dirige a otras necesita organizar.

CINCO HERRAMIENTAS:

- La **estructura de dirección** que define misiones y relaciones
- Los **programas** o secuencias precisas de los trabajos
- Los **presupuestos** en unidades monetarias o técnicas (m.o., materiales, equipos).
- Los **procedimientos**: formas de proceder.
- **Reglas o normas**, de obligado cumplimiento.

3. ADECUAR Y DIRIGIR AL PERSONAL

Mantener las personas adecuadas en los puestos adecuados
COMPRENDE TAREAS REGLADAS POR LEYES

1. Prever el número y las clases de puestos a cubrir (**planificación de recursos humanos**).
2. Buscar candidatos y elegir a los que se van a admitir (**selección**).
3. Orientar, formar, y desarrollar el personal (**integración y formación**).
4. Evaluar periódicamente la actuación del personal (**evaluación del desempeño**).

El directivo o mando según su nivel, juega papeles de **distinta intensidad**.

Imprimiendo fuerza y dinamismo a la organización

- Los planes y las estructuras organizativas, son eminentemente estáticas.
- El dinamismo lo imprimen tres herramientas del directivo:
 1. La comunicación.
 2. La motivación.
 3. El liderazgo.

Dirigir al personal requiere desarrollar competencias relacionales

Comprobar para actuar corrigiendo

1. Establecer referencias (¿voy bien o mal con respecto a qué?).

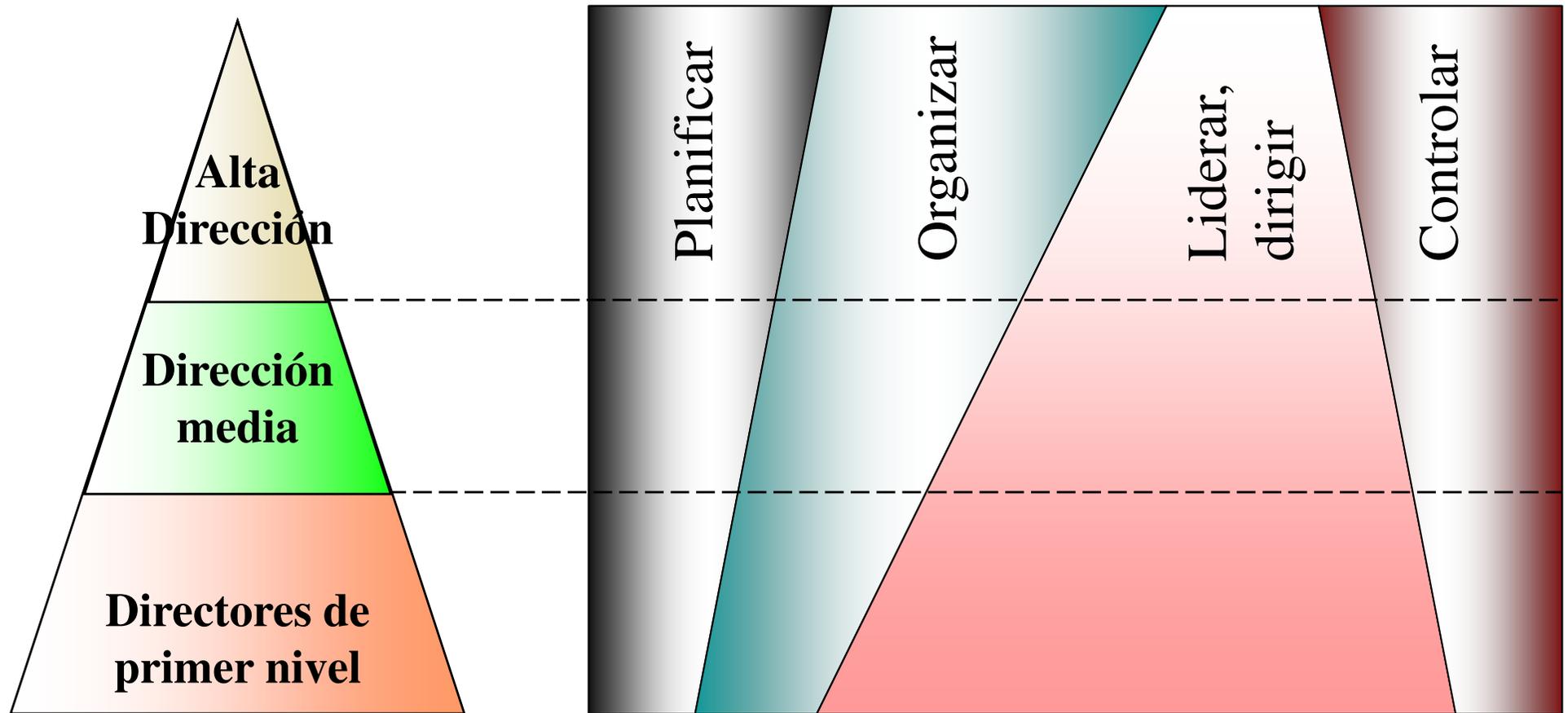
1. Las políticas, procedimientos, y las normas o reglas: *control sobre tareas.*
2. Los objetivos y los presupuestos: *referencias cuantitativas.*
3. Las medidas de las magnitudes respecto de ejercicios anteriores.
4. Los objetivos e *hitos* de control de un proyecto o de una operación.

2. Valorar las realizaciones:

1. Por apreciación
2. Por medición, siempre que sea posible (*"lo que no se mide no existe"*).

3. Tomar medidas correctoras: es lo fundamental en el control.

Diferentes niveles de dirección.



Esfuerzo dedicado

Qué hace un gerente?



- ✓ Los gerentes son universales
- ✓ No se administra exitosamente solo con sentido común.
- ✓ Tampoco se administra sobre la base de experiencia.
- ✓ Hay que conocer y dominar técnicas de gerencia.

CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO DIRECTIVO (MINTZBERG)

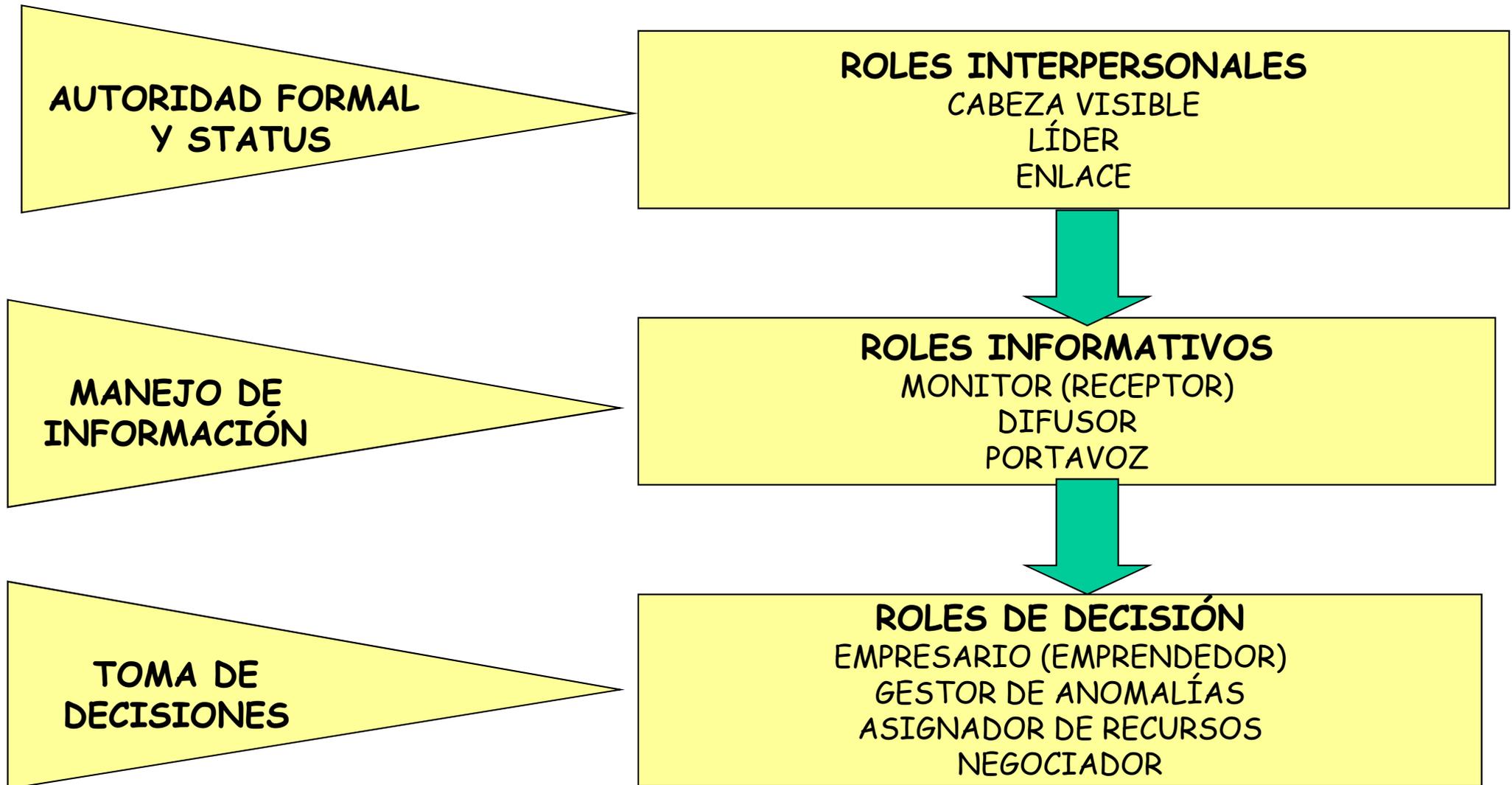
- La cantidad y ritmo del trabajo
- Las pautas de sus actividades
 - Brevedad
 - Variedad
 - Fragmentación
- Relación entre la acción y la reflexión de su trabajo
- El uso de distintos medios
- La variedad de contactos
- La interacción entre sus derechos y deberes

¿DÓNDE?
¿CON QUIÉN?
¿CUÁNTO TIEMPO?
¿CON QUÉ MEDIOS?

CONTENIDO DEL TRABAJO DIRECTIVO (MINTZBERG)

¿QUÉ HACEN? ¿POR QUÉ? **LOS ROLES DEL DIRECTIVO**

1983 MINTZBERG / CONCEPTO DE ROL (PAPEL): Conjunto organizado de comportamientos específicos de un oficio, puesto, posición o personaje determinado



Roles interpersonales:

- **Representante:** representa a la organización frente a la sociedad. Ser la carga de la empresa en los actos protocolarios, jurídicos, etc..., en la cabeza visible de la empresa
- **Líder:** muestra el camino a seguir por los subordinados.
- **Enlace:** se articula como vínculo entre diferentes grupos de la organización.

Roles informativos :

- **Monitor:** se asegura de que el personal actúa de acuerdo a lo previsto.
- **Difusor:** transmite a las personas de la organización la información necesaria para que tomen sus propias decisiones.
- **Portavoz:** transmite información al exterior de la organización.

Roles decisorios:

- **Emprendedor:** sabe aprovechar las nuevas oportunidades.
- **Administrador de los recursos:** decide qué proyectos y actividades se van a realizar.
- **Árbitro de conflictos:** tratar las desviaciones respecto a lo planificado.
- **Negociador:** actúa defendiendo los intereses de la empresa frente a terceros (proveedores, clientes, bancos, etc...)

IMPORTANCIA DE LOS PAPELES GERENCIALES SEGÚN EL TAMAÑO DE EMPRESA

ORGANIZACIONES
PEQUEÑAS

IMPORTANCIA DE
LOS PAPELES

ORGANIZACIONES
GRANDES

PORTAVOZ

ELEVADA

DISTRIBUIDOR DE
RECURSOS

EMPRENDEDOR

MODERADA

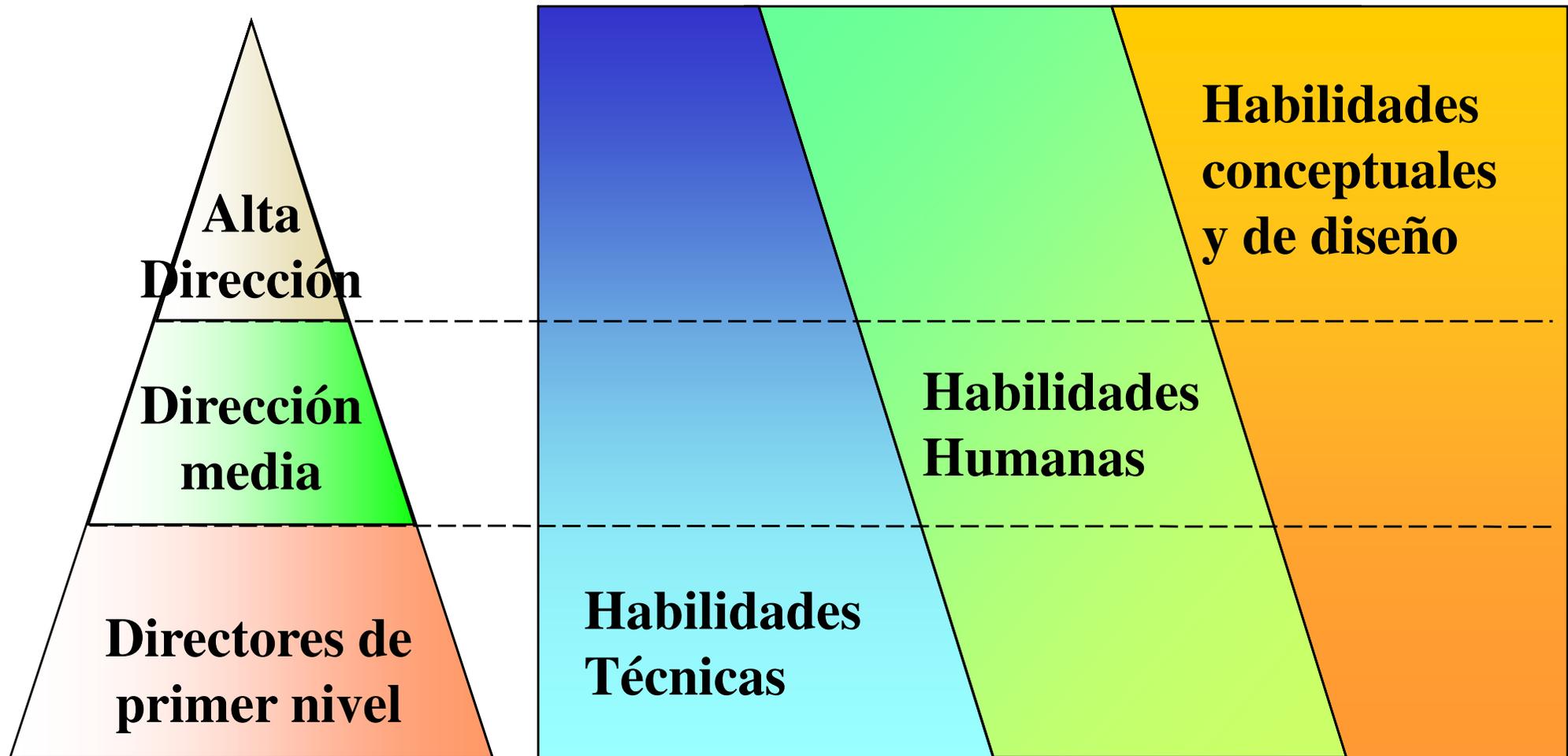
ENLACE
MONITOR
MANEJO DE
PROBLEMAS
NEGOCIADOR

LÍDER DIFUSOR

BAJA

EMPRENDEDOR

NIVELES DE ADMINISTRACIÓN Y HABILIDADES ADMINISTRATIVAS



HABILIDADES ESENCIALES O GENERALES

Habilidades Técnicas

Es la posesión de **conocimientos y destrezas** en actividades que supone la aplicación de métodos procesos y procedimientos

Habilidades Humanas

Es la capacidad para trabajar con individuos, esfuerzos cooperativos, trabajo en equipo, **la creación de condiciones** donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones.

Habilidad de conceptualización

Análisis del entorno

Es la capacidad para **percibir** el panorama general, **distinguir** los elementos más significativos de una situación y **comprender** las relaciones entre ellos.

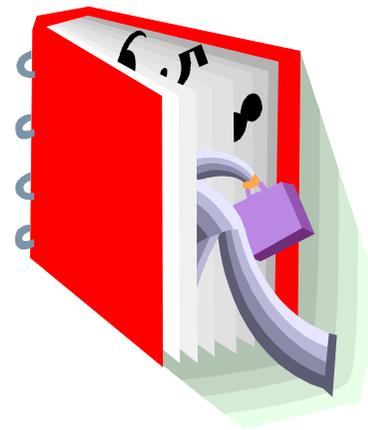
Habilidad para diseñar soluciones

Es la capacidad para **resolver** problemas en beneficio de la empresa, los administradores deben ser capaces de hacer mucho más que advertir un problema.

La administración significa hoy en día, sustituir:

- ✓ La fuerza por el pensamiento
- ✓ La tradición por el conocimiento
- ✓ La imposición por la cooperación

Peter Drucker



NIVELES DE ADMINISTRACIÓN Y HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

ALTA DIRECCIÓN

- Capacidad de abstracción, generalización, idear e imaginar cosas nuevas.
- Aptitud para diseñar y estructurar sistemas abstractos
- Identificación de variables significativas de problemas.
- Capacidad de modelizar.
- Ponderar riesgos y reconocer oportunidades.
- Difícil de enseñar.

DIRECCIÓN INTERMEDIA

- Capacidad de relaciones humanas.
- Capacidad de liderazgo, motivación y comunicación.
- Difíciles de lograr.

SUPERVISIÓN DIRECTA

- Maestrías del oficio.
- Habilidades de conducción de personas y grupos.
- Fáciles de adquirir.

El cambio y el futuro de la administración

Gerente Tradicional

Gerente Contemporáneo

- Se considera jefe
- Sigue la cadena de mando
- Toma decisiones solo

- Acumula información
- Domina pocas disciplinas
- Busca dirección y respuestas
- Acepta y realiza tareas repetitivas
- Contempla a los demás
- Demanda un horario prolongado

- Se considera responsable
- Trata con cualquiera que requiera
- Invita a otros para la toma de decisiones
- Comparte información
- Domina una variedad de disciplinas
- Cuestiona, colabora y negocia
- Innova

- Crea relaciones
- Exige resultados

HABILIDADES ESPECÍFICAS: GESTIÓN DEL TIEMPO

- Los gerentes no pueden hacerlo todo : nadie puede organizar a los demás si no se organiza así mismo.
- La gestión eficaz y eficiente del tiempo exige a corto, medio y largo plazo..
- **Urgente** es todo aquello que requiere una resolución inmediata (vs) **importante** es aquello que contribuye a la consecución de objetivos (corto, medio y largo plazo)
- **MATRIZ URGENCIA/IMPORTANCIA** (que se hace y que se delega).

		URGENTE	
		SÍ	NO
IMPORTANTE	SÍ	1	2
	NO	3	4

- 1.- prioridad de ejecución
- 2.- Atención y planificación
- 3.- delegar
- 4.- corresponde a otra persona

- **Ladrones del tiempo:**
 - La costumbre de no anotar las cosas y confiarlo todo a nuestra memoria.
 - La falta de métodos de trabajo y organización
 - Funcionar a impulsos
 - Dejar las cosas para más tarde
 - Dificultad para delegar
 - No saber decir no
 - Volcarnos en las relaciones y los contactos sociales
 - El teléfono, e-mail y chat
 - Interrupciones de todo tipo

HABILIDADES ESPECÍFICAS: LA DELEGACIÓN

- **ORGANIZAR A LOS DEMAS:** delegar es dejar que otros hagan parte de nuestro trabajo, implica: ceder autoridad y cierta responsabilidad. **SE DELEGAN LAS TAREAS PERO NO LA RESPONSABILIDAD DE SU GESTIÓN.**
- **ERROR:** ¡ Si quieres que salga algo bien, házlo tu mismo!!!!!!!!!!!!
- **SOLUCIÓN:** delegación eficaz y un adecuado sistema de control.
 - Identificar las tareas a delegar en función de la importancia de la misma
 - Decidir el grado de autoridad que delegamos con respecto a las decisiones
 - Definir las habilidades y conocimientos necesarios para su correcta ejecución
 - Definir las competencias de los colaboradores en relación con los requerimientos de la tarea.
 - Definir y explicar claramente la tarea al colaborador, anticipando posibles complicaciones
 - Informar al resto de personas implicadas y asegurarse de que el colaborador recibe la información necesaria
 - Asegurar un proceso de aprendizaje y un seguimiento de los puntos clave.

HABILIDADES ESPECÍFICAS: AUTOCONOCIMIENTO

- **LA INTELIGENCIA EMOCIONAL** es la capacidad de gestionar bien las emociones propias y ajenas.
- **EL AUTOCONOCIMIENTO** consiste en el reconocimiento sincero de las capacidades y de las limitaciones, siendo la base del desarrollo personal.
- **PUNTOS CIEGOS** que impiden el autoconocimiento (R. Kaplan)
 - **Ambición ciega:** ganar y tener razón a toda costa, competencia frente a cooperación.
 - **Metas no realistas:** implacable en el esfuerzo y trabajo compulsivo.
 - **Abuso de otros:** presión a los demás, insensible al daño emocional.
 - **Sed de poder:** interés propio
 - **Insaciable necesidad de que ser reconozcan sus méritos:** adicto a la gloria, roba los éxitos, culpa a los demás.
 - **Preocupación por las apariencias:** exagera su imagen pública, ansia de materiales de prestigio.
 - **Necesidad de parecer perfecto:** rechaza la crítica, no admite errores personales

HABILIDADES ESPECÍFICAS: COMUNICACIÓN

× El concepto

Transmisión de información de una persona (emisor) a otra persona (receptor), de tal manera, que ésta última llega a comprender la información recibida.

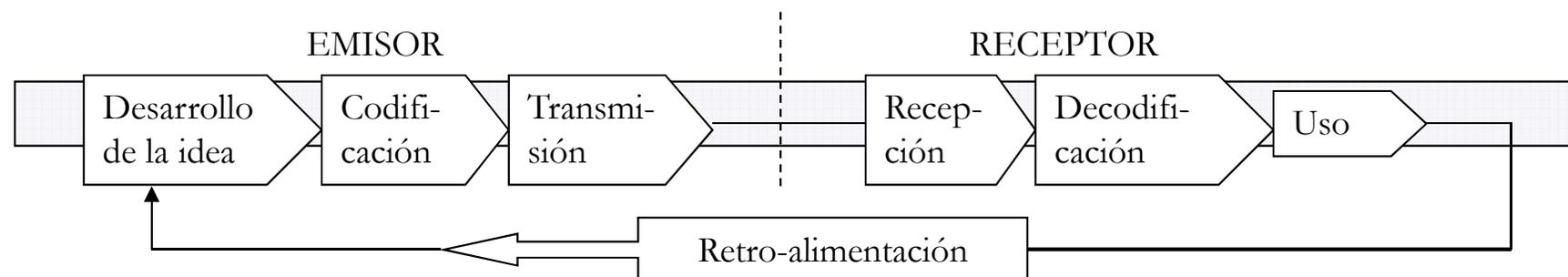
× La comunicación a nivel individual

La comunicación satisface a los empleados en sus necesidades de información, relativas a **aspectos técnicos** (políticas, procedimientos, técnicas, expectativas, ...), **de coordinación** (con quién cooperar) **y de motivación** (actitudes y sentimientos que conducen al desarrollo efectivo del trabajo).

• Roles informativos del directivo (Mintzberg 1983)

- Rol **monitor** como captador de información de la organización y el entorno
- Rol **difusor** a los agentes interiores de la organización
- Rol de **portavoz** a los agentes externos a la organización

El proceso de comunicación personal



HABILIDADES ESPECÍFICAS: COMUNICACIÓN

× La comunicación a nivel organizativo

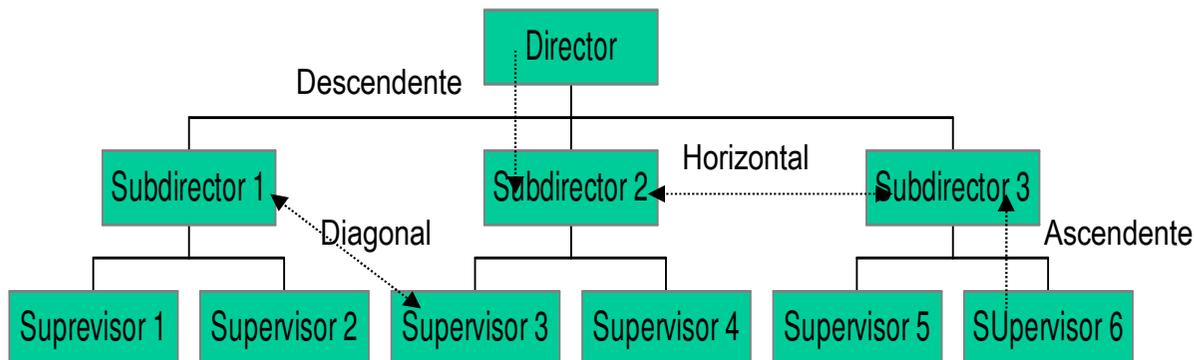
Importancia: vía de enlace entre las personas de la organización para lograr propósitos comunes. La propia EO es un complejo diseño de redes de comunicación dentro de un grupo humano.

Funciones en el ámbito interno de la organización:

- *Informar* proporcionando datos para analizar, decidir y actuar.
- Facilitar la *ejecución de los planes y el control* de sus resultados.
- Permitir *organizar los recursos*.
- *Motivar al personal*, transmitiendo metas, aliento y estímulo, así como retroalimentación del desempeño.
- Medio para la *expresión emocional* del grupo (integración social, satisfacción de necesidades de relación).

× Tipos de comunicación: según sus flujos en la organización

Flujos de comunicación organizacional



Descendente: de una persona con autoridad superior a una con autoridad inferior.

Ascendente: la comunicación se desplaza de los subordinados a los superiores.

Cruzada: para coordinar esfuerzos. Puede ser **Horizontal**, entre individuos de igual posición jerárquica que trabajan en diferentes dptos. o **Diagonal**, entre personas pertenecientes a diferentes niveles y que no mantienen relaciones de dependencia directa entre sí.

HABILIDADES ESPECÍFICAS: COMUNICACIÓN

✘ Tipos de comunicación: según la naturaleza de la relación jerárquica

✘ Comunicación formal

La que tiene lugar siguiendo de manera estricta la cadena de mando establecida por la estructura jerárquica.

✘ Comunicación informal

La que tiene lugar fuera de los flujos de comunicación formal, mediante relaciones interpersonales e intercambios de información fuera de los marcos preestablecidos de comunicación.

Ambas formas de comunicación están interrelacionadas y son complementarias. Los procedimientos y formalismos no pueden regularlo todo, y esto ocurre cada vez con mayor frecuencia.

La organización requiere de un mecanismo que permita dotarla de una mayor flexibilidad para dar respuesta a lo imprevisto (que suele quedar fuera de lo formal o planificado).

De igual manera, lo informal sin lo formal llevaría al desorden o desorganización y gestión a corto plazo, pues los empleados carecerían de un marco formal.

DEFINICIÓN DE CONFLICTO

En mi civilización, aquel que es diferente a mí no me empobrece: me enriquece.

Saint-Exupery, 1939.

- Lucha sobre los valores y aspiraciones a gozar de una posición, poder y recursos, en la que los objetivos de los oponentes consisten en neutralizar, herir o eliminar a sus rivales.
- Proceso originado cuando una persona percibe que otra ha frustrado o está a punto de frustrar alguno de sus objetivos.
- Lucha expresa entre al menos dos partes interdependientes que perciben que sus objetivos son incompatibles, sus compensaciones reducidas y donde una parte impide que la otra consiga lo que quiere.

El que los conflictos sean constructivos o destructivos depende de cómo se manejen, haciendo combinar dos dimensiones básicas: grado en que uno busca satisfacer su propio interés y el grado en que se busca satisfacer el de los demás.

Enfoques explicativos

TEORIA TRADICIONAL (1930-40)

- El conflicto es algo perjudicial que es necesario evitar.
- El conflicto se consecuencia de una comunicación deficiente, falta de confianza e incapacidad de los directivos por interesarse por las necesidades y aspiraciones de los empleados.
- Enfoque hacia la búsqueda de las causas y corregirlas.

TEORIA CONDUCTAL (1940-50)

- El conflicto es un proceso natural en todos los grupos y organizaciones.
- Es inevitable y en ocasiones beneficia el desempeño del grupo. Acepta el conflicto.

TEORIA INTERACCIONISTA (actual)

- Alienta el conflicto. Los grupos armoniosos tienden a ser **indiferentes** a la necesidad de cambiar e innovar.
- Hay que **estimular** un conflicto que sea viable, autocrítico y creativo.
- Hay conflictos **funcionales y disfuncionales**, depende del "desempeño del grupo" y de la percepción del conflicto.

PROCESO DEL CONFLICTO

ETAPA 1: OPOSICIÓN LATENTE

Presencia de las condiciones capaces de generar un conflicto. Tres fuentes:

a) Anomalías en la comunicación: exceso o por defecto.

b) Estructura:

1. el tamaño del grupo (D)
2. especialización de la tarea (D)
3. edad y permanencia. (I)
4. Las contradicciones entre categoría y status. (D)
5. Estilos de liderazgo (autoritario o en exceso participativos).
6. Incompatibilidad de objetivos.
7. Consecución de premios

c) Personalidad:

Dogmática y autoritarias, los prejuicios y sistemas de valores. (D)

GENERAN FRUSTACIÓN

ETAPA 2: COGNICIÓN

El conflicto surge y es percibido. Las personas lo sienten.

ETAPA 3: COMPORTAMIENTO

Aparecen los esfuerzos conscientes de frustrar al otro. Se realizan acciones y manejo de conflictos.

PROCESO DEL CONFLICTO

ETAPA 4: RESULTADOS

- Las organizaciones donde hay un poco de conflicto favorece las soluciones innovadoras, incrementa la productividad y ofrece un estímulo adicional para el logro.
- Cuando el conflicto es negativo para el grupo, se produce una oposición incontrolada que va disolviendo vínculos comunes y termina destruyendo el grupo.

La negociación

- "Negociar es tener la voluntad de encontrar una solución satisfactoria para cada una de las partes involucradas. Es confrontar ideas y sentimientos para evitar que las personas se enfrenten o continúen enfrentadas".
- **Cualquier método de negociación debe ser evaluado por tres criterios.**
 - Debe conducir a un acuerdo inteligente siempre que el acuerdo sea posible.
 - Debe ser eficiente.
 - Debe mejorar o al menos no dañar las relaciones entre las partes.

Alternativas a la negociación

- Una parte puede dictar sus decisiones a la otra.
- La resolución conjunta de problemas.
- El arbitraje.
- La persuasión.
- La lucha.
- La pasividad.