

PLAN FINES

C.E.N.S. N° 174.

Área curricular: **TEORIA Y GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES II.**

Docente: **Gimena Morales.**

Guía N° 3.

CONTENIDO: LA DIRECCION: ROLES DE ADMINISTRADOR. HABILIDADES DEL ADMINISTRADOR. TOMA DE DECISIONES.

LA DIRECCION: ROLES DE ADMINISTRADOR.

Mintzberg llegó a conclusión de que los administradores desempeñan diez diferentes roles que están muy relacionados entre sí. El término roles administrativos se refiere a categorías específicas de comportamiento administrativo.

1- ROLES INTERPERSONALES: Son aquellos que suponen relaciones entre personas. En sus roles emblemáticos, de líder y de enlace los administradores se relacionan directamente con otras personas.

- **Rol Emblemático.** El administrador representa a la organización en celebraciones de tipo ceremonial y simbólico. Aunque aparentemente los deberes emblemáticos podrían carecer de importancia, se espera de los administradores que los asuman, por que simbolizan el interés de la dirección en los empleados, los clientes y la comunidad.
- **Rol de Líder.** Implica la responsabilidad de dirigir y coordinar las actividades de los subordinados a fin de que se cumplan las metas organizacionales. Algunos aspectos del papel del liderazgo tienen que ver con la integración del personal: contratación, ascenso y despido. Otros suponen incitar a los subordinados para que satisfagan las necesidades de la organización. Otros más se relacionan con la proyección de una visión con la que los empleados puedan identificarse.
- **Rol de Enlace.** Se refiere al trato de los administradores con personas fuera de la organización. El administrador busca apoyo de personas que pueden influir en el éxito de la organización.

2- ROLES INFORMATIVOS: Los administradores eficaces forman redes de contactos, los muchos contactos que realizan al desempeñar sus papeles emblemáticos y de

enlace ofrecen acceso a los administradores a información importante. En razón de estos contactos, los administradores son los centros nerviosos de sus organizaciones. Tres papeles - de vigilancia, de propagador y de vocero - comprenden los aspectos de información de la labor administrativa.

- **Rol de Vigilancia:** Implica buscar, recibir y seleccionar información. Dado que gran parte de la información recibida es oral (producto de chismes y rumores, así como de reuniones formales), los administradores deben verificarla y decidir si la emplean o no.
- **Rol del Propagador.** El administrador comparte información con sus subordinados y otros miembros de la organización. Algunos administradores, transmiten información especial, o "privilegiada", a ciertos subordinados que de ordinario no tendrían acceso a ella y en cuya discreción pueden confiar.
- **Rol de Vocero.** Dan a conocer información a otros, especialmente a personas ajenas a la organización, sobre la postura oficial de la compañía. Este papel es cada vez más importante, debido, al menos en parte, a la demanda de mayor información de la prensa y el público.

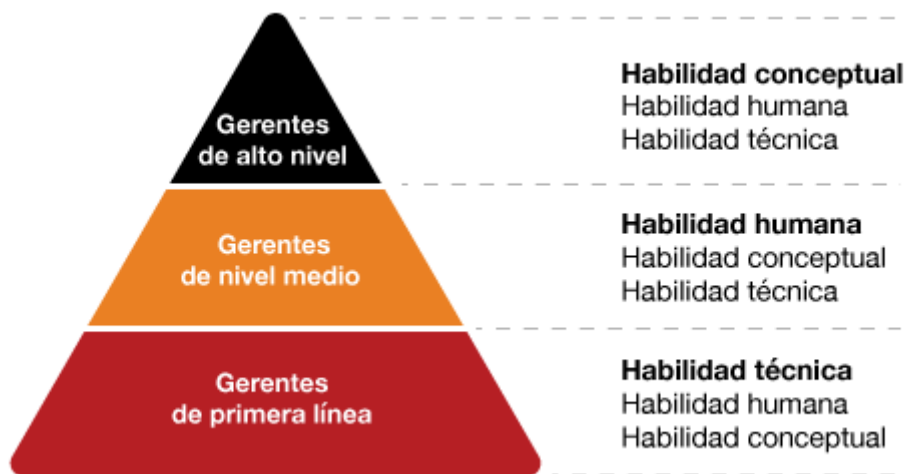
3- ROLES DE TOMA DE DECISIONES: Los administradores usan la información que reciben para decidir cuándo y cómo comprometer a su organización en nuevas metas y acciones. Los roles de toma de decisiones son quizá los más importantes entre las tres clases de roles.

- **Rol Emprendedor.** Implica diseñar y poner en marcha un nuevo proyecto empresa o negocio. El rol del emprendedor también puede desempeñarse en una organización ya existente cuando ésta lo promueve. Este caso se conoce como actividad de intraemprendedores.
- **Rol de Manejo de dificultades.** Los administradores desempeñan este rol cuando enfrentan problemas y cambios más allá de su inmediato control. A veces surgen dificultades a causa de que un administrador ineficaz ignora una situación hasta que ésta se convierte en crisis.
- **Rol de asignación de recursos.** Supone elegir entre demandas rivales de dinero, equipo, personal, tiempo del administrador y otros recursos organizacionales.
- **Rol de negociador.** Se relaciona estrechamente con el de asignación de recursos. Los administradores se reúnen con individuos o grupos para

discutir sus diferencias llegar a un acuerdo. Las negociaciones forman parte integral de la labor de un administrador.

HABILIDADES DEL ADMINISTRADOR.

Todo administrador debe contar con tres tipos de habilidades que se vinculan a los niveles organizacionales: conceptuales, técnicas y humanas, que usted encontrará desarrolladas. Las tres habilidades administrativas son importantes y deben encontrarse en todos los niveles gerenciales, tal como se presenta en el siguiente esquema:



Habilidades Técnicas.

Son habilidades con las que cuenta la persona, que devienen del conocimiento de temas o especialidades propiamente dichas que las incorporo mediante el estudio específico de esas temáticas. También se pueden haber incorporado a través de la práctica, es decir, trabajando en puestos o lugares donde ingresaron muy jóvenes, bajo la figura de aprendiz, y fueron capacitados en esos determinados oficios.

Las habilidades técnicas implican el “saber hacer”.

Habilidades Humanas.

Se las suele definir como la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como grupal. Los gerentes están en permanente contacto con las personas por lo que esta habilidad es de suma importancia para el ejercicio de sus funciones.

Las habilidades humanas se vinculan con el desarrollo de habilidades interpersonales.

Habilidades Conceptuales.

Los gerentes requieren contar con la capacidad de conceptualizar situaciones abstractas, para lo cual es necesario que puedan visualizar a la organización como un todo.

¿Qué significa ver a la organización como un todo?

Implica poder contemplar las relaciones que se presentan entre los distintos subsistemas que componen la organización y sus interacciones con el entorno que la rodea.

TOMA DE DECISIONES.

El proceso de toma de decisiones.

El administrador - gerente tiene que cumplir distintos roles, como ya hemos visto, pero para muchos autores de administración, el principal rol es el de tomador de decisiones. El proceso de toma de decisiones surge del análisis de un problema o situación que tiene más de una alternativa de solución. La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas y constituye el núcleo central de la planeación. Consideremos en detalle los pasos del proceso de toma de decisiones:

1. Identificación y análisis del problema.

Esta etapa consiste en comprender la condición del momento de visualizar la condición deseada, es decir encontrar el problema y reconocer que se debe tomar una decisión para llegar a la solución de este. El problema puede ser actual, porque existe una brecha entre la condición presente real y lo deseado, o potencial, porque se estima que dicha brecha existirá en el futuro.

Es necesario tener una visión clara y objetiva, y tener bien claro el compromiso de escuchar las ideologías de los demás para así poder formular una posible solución colectiva.

2. Identificar los criterios de decisión y ponderarlos.

Consiste en identificar aquellos aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión, es decir aquellas de las cuales depende la decisión que se tome. La ponderación, es asignar un valor relativo a la importancia que tiene cada criterio en la decisión que se tome, ya que todos son importantes, pero no iguales en ninguna forma.

En un sin número de ocasiones, la identificación de los criterios no se realiza en forma consciente previa a las siguientes etapas, sino que las decisiones se toman sin explicitar los mismos, a partir de la experiencia personal de los tomadores de decisiones.

3. Definir la prioridad para atender el problema.

La definición de la prioridad se basa en el impacto y en la urgencia que se tiene para atender y resolver el problema. Esto es, el impacto que describe el potencial al cual se encuentra vulnerable, y la urgencia muestra el tiempo disponible con el cual se cuenta para evitar o al menos reducir este impacto.

4. Generar las alternativas de solución.

Consiste en desarrollar distintas posibles soluciones al problema. Si bien no resulta posible en la mayoría de los casos conocer todos los posibles caminos que se pueden tomar para solucionar el problema, cuantas más alternativas se tengan va a ser mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria.

De todos modos, el desarrollo de un número exagerado de alternativas puede tomar la elección sumamente dificultosa, y por ello tampoco es necesariamente favorable continuar desarrollando alternativas en forma indefinida.

5. Evaluación de alternativas.

Consiste en hacer un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, es decir, determinar sus ventajas y desventajas de forma individual con respecto a los criterios de decisión y una con respecto a la otra, asignándoles un valor ponderado.

6. Elección de la mejor alternativa.

En este paso se elige la alternativa que según la evaluación va a obtener mejores resultados para el problema. Existen técnicas que pueden ayudar a valorar múltiples criterios. Los siguientes términos pueden ayudar a tomar decisiones según el resultado que se busque:

Maximizar: tomar la mejor decisión posible.

Satisfacer: Elegir la primera opción que sea mínimamente aceptable satisfaciendo esta forma una meta u objetivo buscado.

Optimizar: La que genere el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

7. Aplicación de la decisión.

Consiste en poner en marcha la decisión tomada para así poder evaluar si la decisión fue o no acertada. La implementación probablemente derive en la toma de nuevas decisiones, de menor importancia.

8. Evaluación de los resultados.

Después de poner en marcha las decisiones tomadas es necesario evaluar si se solucionó o no el problema, es decir, si la decisión está teniendo el resultado esperado o no. Si el resultado no es el que se esperaba se debe analizar el porqué, y dar un poco más de tiempo para obtener los resultados o si definitivamente la decisión no fue la acertada, en este caso se debe iniciar el proceso de nuevo para hallar una nueva decisión.

El nuevo proceso que se inicie en caso de que la solución haya sido errónea, contará con más información y se tendrá conocimiento de los errores cometidos en el primer intento, además se debe tener conciencia de que estos procesos de decisión están en continuo cambio, es decir, las decisiones que se tomen continuamente van a tener que ser modificadas, por la evolución que tenga el sistema o por la aparición de nuevas variables que lo afecten.

ACTIVIDADES.

- 1- Lectura reflexiva.
- 2- Realizar un glosario.
- 3- Marcar las ideas principales.
- 4- Explique dos roles interpersonales, dos informativos y dos de toma de decisiones.
- 5- ¿Qué es la toma de decisiones?
- 6- Nombre los pasos del proceso de toma de decisiones y explique tres.
- 7- Que entienda por habilidades del administrador. Nombrarlas y aplíquelas a un administrador de una empresa que usted conozca,