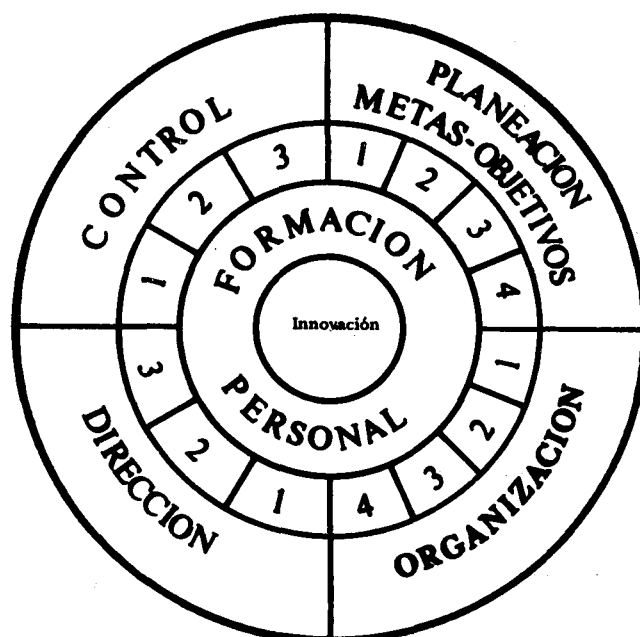


REPUBLICA DE COLOMBIA



ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PUBLICA
Programa de Desarrollo Administrativo Municipal



Técnicas

CODIGO: 05.01.003

de

Gerencia

MODULO AUTOFORMATIVO

Gonzalo Arboleda Palacio

TABLA DE CONTENIDO

	Página
PRESENTACION	I
INTRODUCCION.....	11

ORIENTACIONES GENERALES PARA EL MANEJO DEL MODULO

OBJETIVO GENERAL.....	15
-----------------------	----

UNIDAD I

LA ORGANIZACION Y SU ADMINISTRACION

OBJETIVOS	18
INTRODUCCION.....	19
1. LA EMPRESA.....	19
2. LA ADMINISTRACION.....	21
2.1 La planeación	22
2.2 Organización.....	24
2.2.1 Escuela Clásica	24
2.2.2 Escuela Neoclásica.....	25
2.2.3 Escuela del Comportamiento.....	26
2.2.4 Escuela burocrática de Max Weber	26
2.2.5 Escuela de Sistemas.....	27
2.3 Dirección.....	29
2.4 Control	30

3. EL TIMON DE LA DIRECCION.....	30
AUTOEVALUACION.....	33
GUIA DE RESPUESTAS	34
LECTURA COMPLEMENTARIA.....	35
EJERCICIO.....	50

UNIDAD II
EL GERENTE DE EXITO

OBJETIVOS.....	52
1. CARACTERISTICAS CENTRALES.....	53
2. SUS HABILIDADES.....	55
AUTOEVALUACION.....	59
GUIA DE RESPUESTAS	60
LECTURA COMPLEMENTARIA.....	61
EJERCICIO.....	68

UNIDAD III
EL ENFOQUE DE SISTEMAS EN LA ORGANIZACION

OBJETIVOS.....	70
INTRODUCCION.....	71
1. QUE ES UN SISTEMA.....	72
2. CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS.....	74
2.1 Objetivos.....	74
2.2 El ambiente.....	75

2.3	Recursos	75
2.4	Componentes	75
2.5	La administración	75
3.	CARACTERISTICAS DE LA TEORIA GENERAL DE SISTEMAS	76
3.1	Interrelación e interdependencia	76
3.2	Holismo.	76
3.3	Metas.	76
3.4	Insumos y productos.	76
3.5	Transformación.	77
3.6	Entropía	77
3.7	Regulación	77
3.8	Jerarquía.	77
3.9	Diferenciación.	77
3.10	Equifinalidad.	78
4.	LA EMPRESA COMO SISTEMA ABIERTO.	78
4.1	Flujo de insumos.	78
4.2	Mecanismo de transformación.	78
4.3	Flujo de productos	78
5.	SUBSISTEMAS ORGANIZACIONALES	80
5.1	Subsistema de metas y objetivos	81
5.2	Subsistema de tareas	81
5.3	Subsistema estructural.	81
5.4	Subsistema tecnológico	81
5.5	Subsistema humano y social	81
5.6	Subsistema externo o de interfase externa.	82
	AUTOEVALUACION.	83
	GUIA DE RESPUESTAS	85
	LECTURA COMPLEMENTARIA.	87
	EJERCICIO.	95

UNIDAD IV
ADMINISTRACION DEL TIEMPO
PARA EL LOGRO DE LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

OBJETIVOS	98
INTRODUCCION	99
1. ECONOMIA DEL TIEMPO	99
2. LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO	103
2.1 Métodos de administración del tiempo y logro de metas . . .	106
2.1.1 Guías de planeación para el uso eficiente del tiempo.	106
2.1.1.1 Listas diarias	106
2.1.1.2 Semanarios	110
2.1.2 La delegación	111
2.1.3 Reunionitis versus juntas eficientes	112
2.1.4 No dejes para mañana lo que puedas hacer hoy.	113
2.1.5 Ni tanto que queme al santo ni tan poco que no lo alumbré.	113
2.2 Metas organizacionales y tiempo gerencial.	115
AUTOEVALUACION	117
GUIA DE RESPUESTAS	119
LECTURA COMPLEMENTARIA	121
EJERCICIO	136

UNIDAD V
LA MOTIVACION EN LA ORGANIZACION

OBJETIVOS	138
1. DEFINICION	139

2. FACTORES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO: LA FUERZA DE LA MOTIVACION	140
3. MOTIVACION PARA EL TRABAJO	142
3.1 Razones de sostenimiento	142
3.2 Razones sociales	143
3.3 Razones sicológicas	143
4. MODELOS DE MOTIVACION HUMANA	144
4.1 Modelo de Fuerza, Poder y Coerción.	144
4.2 Modelo económico de la Motivación	145
4.3 El Modelo Social	145
4.4 El Modelo de Crecimiento	146
4.5 El Modelo Sicológico	148
5. TEORIAS DE LA MOTIVACION	148
5.1 Jerarquía de necesidades	149
5.1.1 Fisiológicas	149
5.1.2 Seguridad	149
5.1.3 Sociales	149
5.1.4 La estima o necesidades del YO.	150
5.1.5 Autorrealización	150
5.2 La Teoría de los dos factores.	152
5.3 El poder, la afiliación y el logro.	153
AUTOEVALUACION	155
GUIA DE RESPUESTAS	157
EJERCICIO EXPERIMENTAL	159

UNIDAD VI
LOS GRUPOS EN LA ORGANIZACION

OBJETIVOS	164
---------------------	-----

1. NATURALEZA DEL GRUPO	165
2. QUE ES UN GRUPO.	165
3. FORMACION DE GRUPOS	168
3.1 La proximidad o propincuidad	168
3.2 Teoría de los tres elementos	168
3.3 Teoría de la atracción	169
3.4 Teoría del intercambio	170
4. CLASES DE GRUPOS	170
4.1 Grupos informales	170
4.2 Grupos formales	171
4.2.1 Los comités.	172
4.2.2 Atributos positivos y negativos de los comités.	173
Aspectos positivos	173
Aspectos negativos	174
5. EFECTOS DE LOS GRUPOS SOBRE LAS PERSONAS Y LA EMPRESA	175
AUTOEVALUCION	177
GUIA DE RESPUESTAS	178
EJERCICIO EXPERIMENTAL	179

UNIDAD VII

LAS COMUNICACIONES EN LA ORGANIZACION

OBJETIVOS	186
1. NATURALEZA Y SIGNIFICADO	187
2. ELEMENTOS Y PROCESO DE LA COMUNICACION	188

3.	DIRECCION DEL FLUJO DE LA COMUNICACION	
	EN LA EMPRESA.	190
	3.1 Comunicación descendente.	190
	3.2 Comunicación ascendente.	190
	3.3 Comunicación horizontal	190
	3.4 Comunicación diagonal o cruzada.	191
4.	LA COMUNICACION EFECTIVA	191
	4.1 Experiencia previa diferente	192
	4.2 Credibilidad.	192
	4.3 Idioma o lenguaje	192
	4.4 El rango.	193
	4.5 El tiempo	193
	4.6 Sobrecarga de la comunicación	193
	4.7 La confianza	194
	4.8 Saber escuchar.	194
5.	PRINCIPIOS DE LA COMUNICACION EFECTIVA	194
	5.1 Principio de la claridad	195
	5.2 Principio de la integridad.	195
	5.3 Principio del uso estratégico de la organización informal. .	195
	Del receptor	196
	Del emisor.	196
	Ambos.	197
	AUTOEVALUACION.	199
	GUIA DE RESPUESTAS	200
	LECTURA COMPLEMENTARIA.	201
	EJERCICIO.	213

UNIDAD VIII

LA DIRECCION DE LA ORGANIZACION

OBJETIVOS	216
------------------	-----

1. NATURALEZA	217
2. LA DIRECCION EN PERSPECTIVA.....	219
3. ESTILOS DE DIRECCION.....	220
3.1 El autoritario.....	220
3.2 El democrático	220
3.3 El laissez faire o “lesseferista”.....	221
4. ENFOQUES DE LA DIRECCION Y EL LIDERAZGO.....	221
5. MODELOS DE DIRECCION.....	223
5.1 Teoría X y Y de Douglas Mc Gregor	223
5.2 La malla administrativa de Blake y Mouton.....	225
5.3 Los sistemas administrativos de Rensis Likert	227
Sistema 1. Explotativo Autoritario.....	227
Sistema 2. Benevolente Autoritario	227
Sistema 3. Consultivo.....	227
Sistema 4. Participativo	228
5.4 El continuo Inmadurez Madurez de Chris Argyris	228
AUTOEVALUACION.....	231
GUIA DE RESPUESTAS	232
LECTURA COMPLEMENTARIA.....	233
EJERCICIO.....	244

UNIDAD IX

EL CONFLICTO EN LA ORGANIZACION

OBJETIVOS.....	246
1. NATURALEZA	247

2.	LOS REFERENTES DEL CONFLICTO	249
2.1	Los individuos	249
2.2	Los grupos	249
2.3	Las comunidades	249
2.4	Los países	249
2.5	Los grupos de países	250
2.6	Todo el universo	250
3.	CLASES DE CONFLICTO	250
3.1	Conflicto funcional	250
3.2	Conflicto disfuncional	252
4.	ETIOLOGIA DEL CONFLICTO EN LA ORGANIZACION	253
4.1	Los objetivos	254
4.2	La estructura	254
4.3	Las funciones y roles	255
4.4	Los procesos organizacionales	256
5.	SOLUCION DEL CONFLICTO	256
5.1	La confrontación	257
5.2	Replanteamiento o clarificación de metas y objetivos	257
5.3	Evitar	257
5.4	Suavisar	257
5.5	Desviar	258
5.6	Asignación de recursos	258
5.7	Mejorar las comunicaciones	258
5.8	Rediseño estructural y humano	259
5.9	La negociación	259
5.10	Aplicación del enfoque de sistemas	259
6.	EFFECTOS DEL CONFLICTO EN LA ORGANIZACION	260
6.1	Sobre la productividad	260
6.2	Sobre el clima organizacional	260
6.3	Sobre la estabilidad	261

6.4 Sobre la capacidad de cambio	261
6.5 Sobre la cohesión del grupo.	261
AUTOEVALUACION.	263
GUIA DE RESPUESTAS	265
LECTURA COMPLEMENTARIA.	267
EJERCICIO.	275

UNIDAD X

TOMA DE DECISIONES Y SOLUCION DE PROBLEMAS

OBJETIVOS	278
1. NATURALEZA	279
2. TIPOS DE DECISIONES.	281
2.1 Decisiones programadas.	282
2.2 Decisiones no programadas	282
3. EL PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES.	283
4. EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE DECISION.	286
4.1 Decisiones con bajo riesgo.	286
4.2 Decisiones bajo incertidumbre.	287
4.2.1 Análisis de riesgos	287
4.2.2 Arboles de decisión	288
4.2.3 Teoría de la preferencia.	289
5. CONDICIONANTES DE LA DECISION.	290
5.1 Los valores	290
5.2 Las características individuales	290
5.3 La experiencia en la toma de decisiones es también crucial.	290
5.4 La estabilidad del administrador	291

AUTOEVALUACION.....	293
GUIA DE RESPUESTAS	295
LECTURA COMPLEMENTARIA.....	297
EJERCICIO.....	309

UNIDAD XI

EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES

OBJETIVOS	312
INTRODUCCION.....	313
2. DEFINICION	314
3. LOS PRINCIPIOS Y VALORES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	317
4. OBJETIVOS CENTRALES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	318
5. EL PROCESO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL ...	320
6. TECNICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	322
AUTOEVALUACION.....	325
GUIA DE RESPUESTAS	326
LECTURA COMPLEMENTARIA.....	327
EJERCICIO.....	337

UNIDAD XII

LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

OBJETIVOS	340
-----------------	-----

1. NATURALEZA	341
2. TENDENCIAS	341
2.1 Tendencia hacia la medición del desempeño	342
2.2 Tendencia a la integración de objetivos	342
2.3 Tendencia a la planeación de objetivos de largo plazo	342
3. DEFINICION Y PROCESO DE LA APO	343
3.1 Cómo fijar objetivos	345
AUTOEVALUACION	349
GUIA DE RESPUESTAS	350
LECTURA COMPLEMENTARIA	351
EJERCICIO	357

UNIDAD XIII

ASESORIA CONSULTORIA

OBJETIVOS	360
1. DEFINICION	361
2. NATURALEZA	361
3. CLASIFICACION	362
3.1 Clasificación por sectores	362
3.2 Clasificación por tipos de estudio	363
3.3 Clasificación por proceso	363
3.4 Clasificación por función	363
4. PERFIL DEL ASESOR CONSULTOR	364
5. ASESORIA CONSULTORIA EN LOS MUNICIPIOS	365
AUTOEVALUACION	367
GUIA DE RESPUESTAS	369
LECTURA COMPLEMENTARIA	371
EJERCICIO	378