



DIRECCIÓN GENERAL  
DE ESCUELAS  
CENS N° 3-409  
"CHIARA LUBICH"  
CAPITAL - MENDOZA

PROYECTO SEMIPRESENCIAL  
NIVEL SECUNDARIO  
MODALIDAD DE EDUCACIÓN DE  
JÓVENES Y ADULTOS

# ***TEORIA Y GESTION DE LAS ORGANIZACIONES***

# **2024**

## ***Guía N°***

# ***2***

**ALUMNO:** .....

**CURSO / GRUPO:** "S5"

**PROFESOR:** Ortiz, María Verónica

**HORARIO DE CLASE:** Lunes 20:30 a 21:50

**HORARIO DE TUTORÍA:** Lunes 20:30 a 21:50

En esta segunda guía estudiaremos los siguientes temas:

- Motivación: Concepto. Factores
- Influencia: Concepto. Características.
- Objetivos: Concepto. Clases
- Decisión: Concepto. Etapas del Proceso de decisorio.  
Elementos que intervienen.
- Liderazgo: concepto. Condiciones para ser líder.  
Tipos.
- Comunicación Organizacional: Sistema formal e  
Informal de comunicación. Niveles de Comunicación.



## ➤ MOTIVACION

La motivación es el proceso mediante el cual la necesidad insatisfecha de una persona la impulsa a actuar de cierta manera.

Las necesidades insatisfechas son las que más influyen en el comportamiento humano.

Desde el punto de vista de la organización este concepto es más amplio. El impulso que imprimen las necesidades, genera una corriente de energía por parte del individuo, orientada a la satisfacción de la necesidad. Pero, además hay que agregar:

- a) que la persona tenga cierta satisfacción general con la organización.
- b) que el objetivo de la persona sea compatible con los objetivos de la organización.

De acuerdo a lo estudiado ¿Qué es motivación para usted? ¿Por qué?

.....

### Factores de la motivación

#### a) Necesidades y motivación

El factor más poderoso de motivación es el de satisfacer las necesidades según el orden de prioridades. Teniendo en cuenta la jerarquía de necesidades, el comportamiento del ser humano se orienta o motiva de acuerdo a la necesidad que sea más imperioso satisfacer.

La jerarquización de las necesidades es diferente para cada individuo, de acuerdo a la importancia que le de cada uno de ellos.

Las necesidades son dinámicas y pueden cambiar y combinarse.

Por lo tanto, no existe una técnica única para elevar el nivel de motivación de todas las personas.

Hay que encarar el problema de motivación teniendo en cuenta diferencias particulares.

Superación: despierta el interés por participar en la gestión empresarial.

Autodesarrollo: demanda capacitación y crecimiento dentro de la

empresa.

Pertenencia y aceptación: motiva para interesarse por la empresa  
("ponerse la camiseta").

Seguridad: mantiene la motivación por conservar el trabajo.

Fisiológicas: originan una fuerte motivación,  
hasta que se satisfacen las necesidades.



b) Motivación económica

- salarios más altos que los del mercado
- beneficios adicionales (planes de medicina prepaga, créditos para realizar compras de bienes, etc)
- premios por haber logrado determinados objetivos: montos de ventas, mayor cantidad de clientes, etc.

c) Satisfacción en el trabajo

Existen factores intrínsecos y extrínsecos que se relacionan con la motivación.



<i>Factores Intrínseco</i>	<i>Factores Extrínsecos</i>
Los factores intrínsecos se relacionan con la naturaleza del trabajo y el reconocimiento de los méritos demostrados: obtener logros en las tareas, ser responsables en sus tareas, obtener el reconocimiento de los superiores, progresar dentro de la organización.	Los factores extrínsecos se relacionan con el contexto: condiciones de trabajo, la seguridad, la remuneración, etc.  mejorar —lograr ascensos

¿Qué motivaciones buscaría usted en un futuro trabajo?. Fundamente su respuesta

.....

.....



## ➤ INFLUENCIA

***La influencia es el proceso por el cual una persona o grupo de personas afecta el comportamiento de otras personas, provocando determinadas reacciones.***

**Transcriba un ejemplo donde se vea reflejado el concepto de influencia. Argumentar**

.....

Al terminar el recreo, los alumnos han vuelto al aula. Reina el desorden general. Todos los alumnos hablan o a la vez. Algunos escriben en el pizarrón.

El preceptor ingresa al aula. Se pueden producir las siguientes situaciones:

- a) Los alumnos se sientan y hacen silencio.
- b) El preceptor ordena a los alumnos que se sienten y hagan silencio y éstos obedecen.
- c) El preceptor ordena a los alumnos que se sienten y hagan silencio y éstos no obedecen.

El preceptor ejerció **influencia** sobre el alumnado porque provocó reacciones en el mismo. Las reacciones pueden ser positivas o negativas.

Si trasladamos este ejemplo a una organización, podemos decir que la influencia es ejercida por el personal superior sobre el inferior, para hacer que éste participe en el logro de los objetivos organizacionales.

Para que exista influencia, es necesario que exista:

- a) La posibilidad de transmitir las instrucciones (**comunicación**).
- b) Que los subordinados tengan predisposición a aceptar esas instrucciones (**aceptación**).

*El proceso de influencia presenta diferentes formas: persuasión, sugerencia, convencimiento, liderazgo, conducción, poder, convicciones compartidas.*

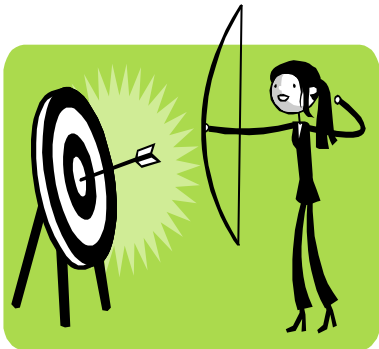


➤ OBJETIVOS

¿Qué entiende usted por objetivo?

.....

.....



➤ CONCEPTO DE OBJETIVO

El objetivo es el fin que deseamos alcanzar para lo cual utilizamos determinados medios.

Para saber cuándo lo hemos alcanzado, establecemos metas:

La meta muestra el alcance del objetivo deseado.

CLASES DE OBJETIVOS

- Objetivos personales: Son las aspiraciones o fines que persigue una persona en su vida particular y laboral. Tienen mucho que ver con sus necesidades. De esta forma podemos hablar que los objetivos personales pueden ser:
  - asegurar la subsistencia.
  - mantenerse en el puesto y poder ascender.
  - tener satisfacción en el trabajo.
  - obtener el reconocimiento por las tareas realizadas.
  - poder participar, capacitarse, desarrollarse, mejorar.



○ Objetivos Grupales:

Cuando las personas forman grupos, aparecen los objetivos grupales como los de un equipo de fútbol, un grupo de trabajo, etc.

Dentro de las organizaciones podemos ver la variedad de objetivos grupales que se pueden presentar:

Organización	Grupo	Objetivos
Hospital	Sala de pediatría	La rápida recuperación de los niños enfermos.
Club	Área de gimnasia	Brindar a los niños y adultos la posibilidad de hacer gimnasia

¿Qué objetivo persigue el grupo en el cual esta trabajando?

.....

.....

- Objetivos Organizacionales: Son los objetivos que permite la organización y que surgen de la coalición de las personas interesadas en la misma.

Determinar que objetivos organizacionales poseen las siguientes organizaciones:

Hospital:.....

Club:.....

Sindicato:.....

CLASES DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Según su grado de medición

a) Objetivos cualitativos

Son objetivos que expresan cualidades que se desean alcanzar. Son enunciaciones de lo que la organización desea hacer:

- brindar beneficios a los socios
- elaborar productos de alta calidad
- brindar servicios a la humanidad.

Son de difícil medición así como también poder decir en qué momentos se ha conseguido alcanzarlos.

¿Qué ejemplo de objetivo cualitativo podría dar?

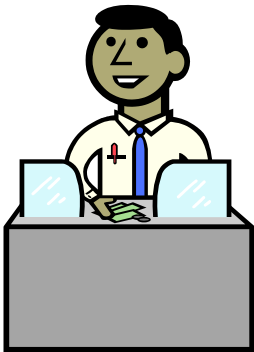
.....

.....

b) Objetivos cuantitativos

Están expresados en cantidades y pueden llegar a ser medidos.

Ejemplo: la empresa desea fabricar 100.000 automóviles mensuales y ganar \$ 10.000 mensuales.



Según su relación con la estructura organizacional

a) Objetivos estratégicos

La estrategia se relaciona con el pensamiento: trata de idear la aplicación de los recursos disponibles de la mejor manera posible con el deseo de lograr los objetivos deseados.

Los objetivos estratégicos son delineados por los niveles altos de la organización. Son bastante generales, amplios y a largo plazo. Ejemplo: lograr el crecimiento de la organización.

No se definen las actividades a realizar para alcanzarlos y es muy difícil determinar en qué momento se logra alcanzarlos.

b) Objetivos tácticos

La táctica es la acción y su contacto con la realidad.

Los objetivos tácticos consisten en hacer realidad el pensamiento que creó los objetivos estratégicos.

Estos objetivos se encuentran en el nivel medio de la organización. Para concretarlos se crean programas y presupuestos.

c) Objetivos Operativos

Un objetivo es operativo cuando se relaciona con la realización de operaciones y además se puede establecer la conexión entre los fines perseguidos y los medios utilizados para conseguirlos, y también se puede determinar en que medida un medio es más efectivo que otro en el logro de los objetivos. Estos objetivos se encuentran en los niveles bajos de la organización.





¿Qué objetivo persigue Ud en el Cens? ¿Cual es el plazo estimado para cumplir ese objetivo?

.....

.....



➤ DECISIÓN

EL PROCESO DECISORIO

Concepto: El proceso decisión comprende un proceso mental racional con la finalidad de elegir un curso de acción entre un conjunto de alternativas posibles.

Etapas del proceso decisorio

- 1. Identificar el problema que requiere solución: ¿Cuál es el problema?. Ejemplo faltan herramientas de los almacenes. Se busca información acerca del problema; se establece la relación causa efecto y se diagnostica la situación.
- 2. Encontrar las distintas alternativas de solución.
- 3. Evaluar y elegir una de ellas, la que de mejor resultado posible.
- 4. Poner en marcha esa decisión y evaluar los resultados obtenidos.

Plantear un ejemplo que requiera un proceso decisorio. Aplicar las cuatros etapas que forman parte del mismo:

- 1. ....
- 2. ....
- 3. ....
- 4. ....

**Elementos que intervienen en una decisión**

- 1. El Objetivo que desea alcanzar.
- 2. La información que es comienzo del proceso de información.
- 3. Las distintas alternativas que permiten llegar al objetivo.
- 4. Las consecuencias que producen cada una de las alternativas propuestas.
- 5. El criterio utilizado en la selección de la mejor alternativa.
- 6. La persona que decide

Del ejemplo por usted en el ejemplo anterior definir los elementos que intervienen en la decisión:

- 1. ....
- 2. ....
- 3. ....
- 4. ....



## ➤ LIDERAZGO

De acuerdo a sus conocimientos ¿Qué es ser Líder?

.....

.....

.....

**Concepto:**

*Intentaremos definir el liderazgo como la actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo.*

Por grupo se entiende, un grupo pequeño, un sector de la empresa, la empresa en su totalidad, una nación, etc.

Un buen liderazgo muestra el talento del líder para:

- reunir a la gente en grupos de trabajo
- que trabajen eficientemente apuntando al logro de los objetivos
- que se ayuden entre ellos
- que confíen los unos en los otros.
- Decimos que:



*El liderazgo es un proceso por el cual una persona determina el objetivo de otra u otras y logra que éstas trabajen juntas en pos de ese objetivo con habilidad y compromiso.*

**Completar:**

**¿Podría nombrar un líder político y un líder de un equipo de fútbol? ¿Por qué los considera como tal?**

-----

-----

## El papel del líder

El líder es la persona que busca siempre la innovación, motiva a la gente para interesarla en ella y trabaja tenazmente para concretarla.

Es una persona sumamente creativa y sabe cuando es el momento de fomentar el cambio. Ve las oportunidades donde otros no las ven.

Ha entendido que la base de todo adelanto esta en el conocimiento.

La clave de la motivación está en hacer sentir bien a la gente para que ésta de rienda suelta a su creatividad.

El líder crea un clima que favorece al trabajo y produce:

- crecimiento personal
- crecimiento intelectual.

Actúa como consejero y entrenador y ayuda a la gente a

Lidera a los demás con el ejemplo.



crecer.

## Condiciones para el líder

Cuando una persona desempeña su rol con responsabilidad y eficiencia, se produce la reacción de sus subordinados:

- 1) la gente lo sigue con agrado.
- 2) la gente cree que el líder tiene dotes especiales.

Aparte de las condiciones naturales, cualquier persona puede ejercer el liderazgo si:

- 1) cumple con los requisitos de ese rol.
- 2) ese rol está perfectamente definido en la estructura organizacional.
- 3) valora el rol que está desempeñando.

Algunas personas muestran rápidamente sus condiciones de líderes pero una parte importante de ellos tuvieron una capacitación intensiva.

Se establecen las siguientes relaciones:

- es preciso que alguien quiera ser líder..... motivación del líder
- que esa persona quiera hacer de líder..... autoestima
- que se reconozca como líder..... identidad
- saber actuar como líder..... capacitación.

Pero además, el liderazgo surge en un contexto determinado: una situación de peligro, un problema grave, etc.

**Distintos Tipos de Liderazgos:**

- **Autocrático:** es autoritario y agresivo con os integrantes del grupo. No logra integrarse al grupo.
- **Participativo:** permite la participación de los demás miembros del grupo.
- **Democrático:** es el líder por excelencia. No impone normas sino que éstas son establecidas por el mismo grupo. Recibe y hace sugerencias.
- **Permisivo:** no dirige él sino que es dirigido por el grupo.

Es pasivo, ejerce poca influencia. No consigue la unidad de grupo, el que resulta ineficiente. Hay insatisfacción general.

**Ejercitación:**

¿Cómo actúa cada tipo de líder en los siguientes casos?:

a) Un integrante del grupo no cumplió con su tarea. Todo el grupo sufrió las consecuencias del atraso en el trabajo.

- Autocrático:.....
- Participativo:.....
- Democrático:.....
- Permisivo:.....

b) Dos integrantes del grupo se han peleado. El grupo no funciona y el trabajo no se termina.

- Autocrático:.....
- Participativo:.....
- Democrático:.....
- Permisivo:.....



## ➤ COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**Responder: ¿Cree usted importante la comunicación en una organización? ¿Por qué?**

.....

.....

Al estudiar la organización se incluye el fenómeno de la comunicación humana porque la organización es un sistema social en el cual interactúan las personas. Estas deben comunicarse para:

- coordinar actividades
- motivar a las personas
- capacitar a las personas
- obtener información
- ejercer autoridad
- sancionar transgresiones a las normas

A veces con una sola comunicación no basta. Algunos mensajes necesitan ser repetidos continuamente ya que los filtros personales no permiten su percepción. Por eso la comunicación es un proceso continuo.



### Sistema de Formal e Informal de Comunicación

A nivel organizacional, existe un sistema de información formal, planeada de acuerdo a la estructura de la empresa y otro, informal, que surge espontáneamente.

Los vehículos formales de comunicación son: memorandos, carteleros, boletines, reuniones, etc.

Si esta vía no alcanza para satisfacer las necesidades de la organización, aparece el vehículo informal: los rumores.

La comunicación informal, constituida por los rumores que circulan, se llama radio pasillo. En muchos casos, la información es distorsionada porque, cuando alguien la necesita, la busca y si no la consigue, la inventa.

**¿Qué diferencia existiría entre la comunicación formal e informal? ¿Por qué?**

.....

.....

Niveles de Comunicación



Siguen el camino formal del organigrama:

Comunicación entre niveles jerárquicos

Descendente:

Hace conocer a los miembros de la organización todos los aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento; brinda información acerca de las tareas que deben desarrollar, cómo deben hacerlas y qué expectativas tienen los directivos al respecto. Se usa: la cadena de mandos, tablero de avisos, publicaciones internas, folletos de información para nuevos empleados, manuales, entrevistas.

Ascendente:

Permite a los directivos conocer qué está funcionando en la organización y qué no. Les hace conocer la magnitud de los problemas y la motivación de cada empleado. Propicia la participación de los subordinados y el aporte de sus ideas. Se usa: la cadena de mandos, informes, reclamos individuales y grupales, entrevistas, reuniones con los directivos.

Horizontal:

Se efectúa en el mismo nivel, entre las personas que tienen la misma jerarquía. También cuando el personal realiza tareas participativas en grupos de trabajo. Crea el clima en común que permite la actuación de los grupos de trabajo. Se usan: las reuniones.

Ejercitación: Completar con un ejemplo y graficar

Comunicación	Ejemplo	Pirámide Organizacional
Descendente		
Ascendente		
Horizontal		

**AUTOEVALUACION**

1- ) Graficar y ejemplificar el factor denominado necesidades y motivación

2- ) De los factores extrínsecos ¿Cuál considera usted de mayor importancia?¿Por qué?

.....

3- ) Influencia es...

.....

4- ) Aplicar el concepto de influencia a un ejemplo concreto.

.....

5- ) Ejemplificar OBJETIVOS:

**Objetivos grupales:**

Organización	Grupo	Objetivos
.....	.....	.....
.....	.....	.....

**Objetivos Organizacionales:**

Escuela:.....

Caritas :.....

6- Clasificar los OBJETIVOS según su relación con la estructura organizacional

a-.....

b-.....

c-.....

7- ¿Cómo aplicaría las ETAPAS DEL PROCESO DECISORIO, en el siguiente caso?:

"Se desea abrir un negocio dedicado a la confección y venta de ropa para alta montaña. No existe información acerca de la existencia de otro negocio igual en el mercado, es por esa razón que sus dueños necesitan tomar una decisión acerca de la apertura o no del negocio"

**Bibliografía utilizada:**

Teoría de las Organizaciones - Editorial Aike  
Tecnología de Gestión - Editorial Aike  
Administración de las Organizaciones - Raquel Rosenberg  
Teoría de las Organizaciones - Cortagerena / Freijedo