

# resumen2

Federico Polidoro

June 17, 2025

## Contents

<b>1</b>	<b>Toma de desiciones</b>	<b>3</b>
1.1	Analisis de una causa raiz . . . . .	3
1.1.1	5 por qué . . . . .	3
1.1.2	Ishikawa . . . . .	4
1.1.3	5W2H . . . . .	4
1.1.4	Criterios . . . . .	4
1.1.5	Problematicas . . . . .	5
1.1.6	Elementos escenciales . . . . .	5
1.2	Proceso de toma de desiciones. . . . .	6
1.2.1	Analisis de situación . . . . .	6
1.2.2	Analisis Priorizacion . . . . .	6
1.2.3	Evaluacion de alternativas . . . . .	6
1.2.4	Seleccion . . . . .	7
1.2.5	Implementacion . . . . .	7
1.3	Estilos de toma de decisiones . . . . .	7
1.4	tipos de desiciones . . . . .	8
1.4.1	Segun estructuración . . . . .	8
1.4.2	Segun Temporalidad . . . . .	8
1.4.3	Según decisor . . . . .	8
1.4.4	Según ambito de organización . . . . .	8
1.4.5	Recomendaciones Generales . . . . .	8
<b>2</b>	<b>Conflicto y Negociacion.</b>	<b>9</b>
2.1	Negociación . . . . .	9
2.1.1	Posturas de negociacion . . . . .	9
2.1.2	Proceso de negociacion exitosa . . . . .	10
2.2	Negociaciones internacionales . . . . .	10

2.3	Foco en intereses . . . . .	10
2.4	Inventar opciones de mutuo beneficio . . . . .	10
2.5	Usar criterio objetivo . . . . .	10
2.6	Fin . . . . .	10
<b>3</b>	<b>Comunicacion y liderazgo.</b>	<b>10</b>
3.1	Externa . . . . .	10
3.2	Interna . . . . .	11
3.3	Canales de info . . . . .	11
3.4	Liderazgo . . . . .	11
3.4.1	En Concepto . . . . .	11
3.4.2	Herramientas . . . . .	12
3.4.3	Ejercicio liderazgo . . . . .	12
<b>4</b>	<b>Manejo de grupos.</b>	<b>12</b>
4.1	Grupo . . . . .	12
4.1.1	Formales . . . . .	13
4.1.2	Informales . . . . .	13
4.2	Porque se forman los grupos . . . . .	13
4.2.1	Etapas . . . . .	13
4.3	Caracteristicas de los grupos . . . . .	14
4.3.1	Estructura . . . . .	14
4.3.2	Jerarquia / Status . . . . .	14
4.3.3	Funciones . . . . .	14
4.3.4	Normas . . . . .	14
4.3.5	Cohesión . . . . .	14
4.4	Pereza social . . . . .	14
4.5	Porque se forman . . . . .	15
4.6	Funcion . . . . .	15
4.6.1	conflicto . . . . .	15
<b>5</b>	<b>Aprendisaje, desarrollo organizacional.</b>	<b>15</b>
5.1	Enfoque . . . . .	15
5.2	Modelo . . . . .	15
5.3	Cambio Organizacional . . . . .	15
5.4	cliente Interno . . . . .	16
5.4.1	Objetivo . . . . .	16
5.5	Aprendizaje . . . . .	16
5.5.1	Org Inteligente . . . . .	16
5.5.2	Aprendisaje y cambio . . . . .	17

5.6	mejora organizacional . . . . .	17
5.6.1	Cosas que van. . . . .	17
<b>6</b>	<b>Innovación.</b>	<b>17</b>
6.1	Etapas . . . . .	17
6.2	Competencias . . . . .	18
6.3	¿Qué es la innovación? . . . . .	18
6.4	Innovaciones exitosas . . . . .	18
6.5	Tipos de innovación . . . . .	18
6.5.1	Radical . . . . .	18
6.5.2	Incremental . . . . .	18
6.6	Análisis de entorno . . . . .	19
6.7	Generación de ideas . . . . .	19
6.8	Evaluación y selección . . . . .	19
6.9	Acción . . . . .	19
6.10	Estructura . . . . .	19

## 1 Toma de decisiones

Es un proceso metodológico para determinar el curso de acción que mejor cumpla los objetivos, cubriendo riesgos aceptables.

### 1.1 Analisis de una causa raiz

Existen muchas formas de poder detectar la causa de origen para un problema. por ejemplo:

#### 1.1.1 5 por qué

En este caso se inicia desde un postulado y luego se pregunta varias veces por qué hasta determinar la causa raíz.

Mi auto no arranca

- Por qué no arranca? Porque la bateria esta muerta.
- Por qué la bateria esta muerta? Porque el alternador no funciona.
- Por qué el alternador no funciona? Porque se rompio la correa.
- Por qué se rompio la correa? Porque no la reemplazaron.
- Por qué no fue reemplazado? Porque no se esta manteniendo el auto.

### 1.1.2 Ishikawa

También conocido como diagrama de espina de pescado. Este busca descomponer mirando el efecto y buscando diferentes posibles causas las cuales luego se pueden descomponer en subcausas.

1. Nota Es el diagrama del parcial de metodologías ágiles.

### 1.1.3 5W2H

es una metodología que se basa en buscar preguntas disparadoras. busca utilizar los w-words y h-words del inglés para generar las preguntas

- What? Que
- Where? Donde
- When? Cuando
- Why? Por Qué
- Who? Quien
- How? Como
- How much? Cuanto

### 1.1.4 Criterios

Los criterios de toma de decisiones eficaces.

- Concentrarse en lo importante.
- Usar la lógica.
- Considerar lo objetivo tanto como lo subjetivo.
- Ser analítico.
- Recabar la información necesaria.
- Ir directo al problema.

Se debe de conocer con alto detalle.

- El Quién.

- El Qué.
  - Información.
  - Ideas.
  - Juicios.
  - Conclusiones.
- El cómo.
- Clima interpersonal.
- Método de aplicación.

#### 1.1.5 Problematicas

- Falta de consenso
  - Cada participante se vuelve más rígido a las ideas del resto.
  - Se impide desarrollar nuevas ideas.
  - El foco esta en que la idea propia gane y no la mejor.
  - Se gana por cansancio.

#### 1.1.6 Elementos esenciales

- Objetivos. Se toma en cuenta la aspiracion sobre el desempeño. además de los resultados tanto a nivel personal como a nivel organización.
- Cursos de acción. Conductas posibles para lograr los objetivos. las cuales implican la facultad de elejir, controlar un proceso activo. **Sin** las anteriores partes dichas no es una desicion sino imposicion.
- Variables no controlables. Es importante separarlas de las controlables.
- El Hombre. Enfocadas en un problema, muestran una situación, evaluan alternativas. **MUY** subjetivo, ej (Valores, Creencias, Conocimientos).

## **1.2 Proceso de toma de decisiones.**

### **1.2.1 Analisis de situación**

Es donde se reconoce la existencia de un síntoma. Es una oportunidad de decisión. Los objetivos a ser cumplidos son decididos de forma provisoria. Luego el mismo proceso los puede llegar a modificar.

Despues en el proceso se llegan a definir las variables y restricciones relevantes. Las cuales impiden a estas variables alcanzar los objetivos.

Se debe de poder sumergir en la situación. Se deben definir claramente dos elementos fundamentales.

- Situacion

Descomponer la situación en sus componentes manejables. Enumerar situaciones adicionales que hay que resolver. Establecer prioridades. Definir el proceso a ser realizado.

### **1.2.2 Analisis Priorizacion**

Los factores a tener en cuenta son:

- Urgencia.
- Tendencia.
- Impacto.

Orden de prioridades:

1. Urgente o importante.
2. Normal.
3. No urgente.

### **1.2.3 Evaluacion de alternativas**

Se ordenan las alternativas poniendoles valores numericos dependiendo de los criterios para asi poder definir la alternativa óptima.

Además de evaluar los posibles problemas de implementación.

#### 1.2.4 Selecccion

Es cuando se establece cual es la alternativa más equilibrada.

Hay 3 conceptos clave al decidir, pa:

1. Maximizar: la mejor decision posible.
2. Satisfacer: lo minimamente aceptable que cumpla la meta.
3. Optimizar: mejor equilibrio entre las metas.

- Matriz de Riesgos

Esta herramienta tiene multibles variaciones. Principalmente es lo mismo: se usan para prever los incidentes. y base a eso determinar el curso de accion posible. las cuales varian de no hacer nada a tomar decisiones drasticas.

#### 1.2.5 Implementacion

Puede ser realizado por quienes decidieron o delegaron. para ello es clave la comprension total sobre la eleccion tomada y el compromiso.

La implementación se realizará asignando responsables, estableciendo objetivos, determinando fechas y lugares, con comunicación efectiva, medidas de refuerzo y control, junto con la detección de problemas en la ejecución.

- Fallas

Esta lista de errores comunes en la toma de decisiones incluye aspectos como la falta de análisis, la rigidez, la falta de estructuración y la ignorancia de riesgos, así como errores en la comunicación y el seguimiento post-decisión.

### 1.3 Estilos de toma de decisiones

más alla de ser logico o creativo, debe ser racional y sencillo.

- Autocratico,  
Decide el responsable, el resto aporta info.
- Consultivo,  
todos participan con ideas y sugerencias, pero el decisor toma la decisión.
- Participativo,  
La decision se toma en conjunto con todo el equipo.

## **1.4 tipos de desiciones**

### **1.4.1 Segun estructuración**

- Programadas,  
Corresponden a problemas estructurados. Por ello, se puede desarrollar una solución.
- No programadas,  
No estructurados, ya sea, por dificultad o infrecuencia.

### **1.4.2 Segun Temporalidad**

- Proactivas, Solucion a problemas no existentes.
- Reactivas, Ya existentes, más urgentes.

### **1.4.3 Según decisor**

- Sistematicas, Utiliza secuencia definida.
- Reactivas, Freestyle y elecciones personales.

### **1.4.4 Según ambito de organización**

- Políticas: conciliación de objetivos.
- Administrativas: minmax.
- Estratégicas: tiempo/incertidumbre.
- Tácticas: Periodos medianos.
- Operativas: Períodos cortos.

### **1.4.5 Recomendaciones Generales**

1. Evalúa todas las opciones.
2. Incluye a las personas.
3. Comunica bien.
4. Sopesa el impacto.
5. Combina razón e intuición.



6. Considera todos los resultados.
7. Prepárate para lo inesperado.

## 2 Conflicto y Negociacion.

Divergencia de intereses y Expectativas.

Si no es administrado el Conflicto es un elemento disruptivo que puede llegar a bloquear a las capacidades creativas. Sin embargo también es el motor que impulsa la creatividad y el desarrollo. Sin el sentido de urgencia de resolver el conflicto no se buscaran soluciones que permitan la mejora continua.

Hay que saber diferenciar un juego de poder de un conflicto real. Es imperativo evitar las pujas de poder, estas, evitan que sea posible enfrentarse a un conflicto de forma cooperativa, buscando ganancias mutuas no es posible así.

### 2.1 Negociación

Proceso de construccion para llegar a los mejores acuerdos, resolver diferencias a exponer y defender con nuestros intereses.

No es binario sino que las negociaciones oscilan entre un ancho medio.

#### 2.1.1 Posturas de negociacion

	Enfoque Duro	blando
Participantes	Adversarios	"Amigos"
Objetivos	Victoria	Lograr un acuerdo
concesiones	Exigencias como condicion de relacion	Otorgativas con la relacion
Perspectiva	Duro con el problema y las personas	Suave con personas,problema
Confianza	Desconfianza	Mutua
Posicion	Afianzarse	Adaptable
Acuerdo	Exigir ventajas unilaterales como acuerdo	Aceptar perdidas para el acuerdo
Unica respuesta	Propia	Acordada
Presion	Ejercida consistentemente	Ceder

### **2.1.2 Proceso de negociacion exitosa**

1. Buscar nuevas perspectivas
2. Ponerse en el lugar del otro

## **2.2 Negociaciones internacionales**

Hay que prestar atencion a las diferencias culturales para intentar lograr una vista que sea favorable incluso desde su cultura.

## **2.3 Foco en intereses**

Hay que estar fijo con los intereses que no es lo mismo que tener una postura Dura sino que es no desviarse de los objetivos definidos.

## **2.4 Inventar opciones de mutuo beneficio**

Se recomienda hacer esto desde un lugar informal, que permita la creacion de ideas. las opciones deben de ser satisfactorias para ambas partes.

## **2.5 Usar criterio objetivo**

Hay que ver como partir la torta. a veces las partes se pierden de los intereses por enfocarse en los puestos, lo que deriva en quiebre.

## **2.6 Fin**

Enumeramos recomendaciones finales para actuar profesionalmente, planificar reuniones con anticipación, evitar impulsividad, buscar acuerdos mutuos y mantener un proceso de negociación estructurado y respetuoso.

# **3 Comunicacion y liderazgo.**

la propaganda siempre es deescripta como la información que busca que un actor haga alguna acción

Tipos de comunicación organizacional:

## **3.1 Externa**

creada para controlar comportamientos individuales y grupales. utilizaqda para efectuar cambios operativos.

### 3.2 Interna

formal, pide fuentes, comunica a los empleados de la cadena de mando.

### 3.3 Canales de info

- formales
  - descendientes
  - ascendientes
  - horizontales
- informales Espontaneo, responde en redes informales.

### 3.4 Liderazgo

Un lider debe de poder desarrollar la estrategia y la organización. Alinear las personas que crean valor.

- Jerarquia,  
No hay un concepto de jefe porque un lider puede ser alguien del mismo rango que los demás, Tiene que ser un experto en que hacen los demás en su trabajo.

no es una línea de mando y control, sino de ideas directrices

#### 3.4.1 En Concepto

Es la capacidad efectiva de una persona para generar influencias sobre otras y así guiar su comportamiento, implicando la habilidad de poder conducir las voluntades de otros a partir de un ejercicio real del poder.

Poder	Autoridad
Manejar fn o grupos	• La autoridad es el derecho de ejercer poder sobre algo para alcanzar metas.
Poder de desicion	Quien ejerce la autoridad define los límites y acciones para asegurar el éxito d
Marca autoridad	La autoridad se obtiene mediante trabajo y xp, el poder es la fuerza aplicable

### 3.4.2 Herramientas

- Persuacion
- Comunicacion
- Educacion
- Identificacion

### 3.4.3 Ejercicio liderazgo

- La ORG,
  - Cumplir la mision y objs, metas y actividades.
  - Detallar las funciones por cargo.
- Individuales
  - Responsabilidades.
  - Labor a cumplir.

## 4 Manejo de grupos.

### 4.1 Grupo

Consiste en un conjunto de personas por quienes su desempeño se ve influido por los otros miembros.

- Formales  
Son grupos creados por la decision de un administrador para alcanzar las metas de la organización.
- Informales  
Nacen por esfuerzos individuales, y se desarrollan alrededor de intereses y amistades comunes.

[https://ultra.uaionline.edu.ar/bbcswebdav/pid-13516168-dt-content-rid-53641508\\_1/xid-53641508\\_1](https://ultra.uaionline.edu.ar/bbcswebdav/pid-13516168-dt-content-rid-53641508_1/xid-53641508_1)

#### **4.1.1 Formales**

- De Mando  
Se especifican por el diagrama de la empresa, abarca a los subordinados que reportan directamente a un superior dado.
- De Tarea  
Son empleados que trabajan juntos para completar una tarea o proyecto. Un grupo de tareas en especial se llama Equipo (taskForce).

#### **4.1.2 Informales**

- De Interés  
Los que no sean parte del mismo grupo de mando pueden afiliarse para lograr un objetivo mutuo.
- De Amistad  
Aunque los grupos de amistad son informales los administradores deben de esforzarse para conocerlos, y si es posible, influir en ellos de forma positiva dirigiendo sus esfuerzos hacia las metas de la org.

### **4.2 Porque se forman los grupos**

Para satisfacer las necesidades de:

- Seguridad.
- Sociales.
- Estima.

#### **4.2.1 Etapas**

- Modelo de 5 etapas
  1. Formación.  
Conocimiento, prueba de ideas, reglas flexibles.
  2. Lluvia de ideas.  
Discusión, funciones, liderazgo.
  3. Normatividad.  
Cohesión, expectativas, comunicación.

1. Desempeño.  
Estructura, jerarquía, normas, unidad eficaz.
  2. Aplazamiento.  
Cumplimiento de metas, desmembramiento, sensación deprimida.
- Puntos de equilibrio
    1. Se encuentran los grupos que definen tareas, establecen metas y consideran distintos planes.
    2. Decide cambiar sus perspectivas y emprender acciones.
    3. Paso de cumplimiento de tareas.

### **4.3 Características de los grupos**

#### **4.3.1 Estructura**

Los miembros evalúan el prestigio, estatus e importancia de cada puesto.

#### **4.3.2 Jerarquía / Status**

La antigüedad de puesto, ya sea, por edad o capacidad.

#### **4.3.3 Funciones**

Función esperada contra la percibida y la esperada.

#### **4.3.4 Normas**

Son estándares acordados a nivel individual y grupal de conducta.

#### **4.3.5 Cohesión**

Intensidad del deseo de los miembros del grupo para permanecer en éste.

### **4.4 Pereza social**

Lo que sucede es que a mayor tamaño de grupo menos contribuciones se hacen de forma individual. esto es conocido como el efecto de Ringelmann.

## **4.5 Porque se forman**

Los grupos se pueden formar para tener mayor productividad, tener organizaciones planas, aumentar la necesidad de decisiones más flexibles y rápidas. y sobre todo maximizar la satisfacción del cliente.

## **4.6 Funcion**

Es un conjunto organizado de conductas que se esperan de un individuo que ocupa un puesto específico. debe incluir actitudes y valores.

### **4.6.1 conflicto**

los conflictos se pueden dar cuando:

- Cuando una persona abandona por estar en desacuerdo con una función.
- Cuando la función se contradice.
- Cuando hay funciones que se contradicen entre sí.

## **5 Aprendizaje, desarrollo organizacional.**

### **5.1 Enfoque**

- Tradicional  
basado en sistemas y como se hacen las cosas.
- Actual  
Basado en comportamiento. Modelo basado en la gente.

### **5.2 Modelo**

Un buen modelo que opere por alguien desmotivado siempre va a dar resultados mediocres. Mientras que un mal modelo con alguien motivado va a generar posibilidades de mejorar el sistema.

### **5.3 Cambio Organizacional**

el objetivo de los cambios está en que la nueva cultura tenga factores positivos como lo son:

- Participacion
- Innovación
- Calidad

## 5.4 cliente Interno

El cliente interno es una **fuerza esencial** para el desarrollo organizacional, es un **requisito clave** para una organización dinámica y orientada al crecimiento. Es similar a otros planteos que requieren planificación, diseño y desarrollo.

- **Información:** Distribución de información es clave para la dinámica organizacional, evita el concepto de información-poder y facilita el trabajo en equipo.
- **Comunicación:** Es el ámbito donde más falencias ocurren, y su eficacia es fundamental para evitar conflictos y lograr el trabajo en equipo.
- **Sistema de reconocimientos:** Debe ser integrado para fomentar el trabajo en equipo, la cooperación y evitar el individualismo.

### 5.4.1 Objetivo

Fomentar la cohesión, la eficacia y el crecimiento organizacional a través de una comunicación clara, una distribución de información adecuada y un sistema de reconocimientos integrado.

## 5.5 Aprendizaje

No es posible crear una org con calidad que no tenga capacidad de aprendizaje.

### 5.5.1 Org Inteligente

Aprenden de sus competencias para poder potenciar su capital humano:

Esta basada en 3 pilares:

1. Conversaciones.
2. Cultura.
3. Concepcion sistematica.



Para tener relaciones exitosas la gerencia debe poder generar culturas basadas en el respeto. ser consistente en su politica y ofreser recompensas basadas en el mérito.

### 5.5.2 Aprendizaje y cambio

Los cambios que afectan el aprendizaje generan cambios estructurales como lo podria ser: Cultivar una vision de la organizacion, Crear espacios de participacion que permitan involucramiento.

Resumidamente:

- Mejorar el conocimiento actual.
- Crear un nuevo conocimiento.
- Difundir conocimiento entre las partes.

## 5.6 mejora organizacional

- Tradicional: Basado en los sistemas y en cómo se hacen las cosas.
- Actual: Basado en el comportamiento y el compromiso humano. Modelado de la actitud de las personas frente a las tareas y procesos.

Buen modelo operado por alguien desmotivado da malos resultados.

Un mal modelo con alguien motivado genera posibilidades de mejora.

### 5.6.1 Cosas que van.

- Crea sistemas y cultura para mejorar la gente.
- Fomenta agilidad, innovación, calidad y expresión.
- Prioriza la cultura, con énfasis en el trabajo en equipo y la información.
- **Comunicación efectiva** es clave para evitar conflictos y promover la colaboración.

## 6 Innovación.

### 6.1 Etapas

- Años 50s: Volumen de producción, eficiencia de costos y operativa.

- Años 70: Productos Japoneses. Idea de confiabilidad basada en la manufactura y tecnología.
- Años 80 y 90:  
Acceso a la información transparente a los mercados y hace que los procesos y know-how sean fácilmente copiables.  
Entra en juego el elemento diferenciador de la marca.
- Actual:  
La marca ya no alcanza. 1 de cada 4 es retenida con significado en la mente del consumidor.  
Los consumidores son menos fieles a las marcas. Nuevos productos sustitutos.

## 6.2 Competencias

Para lograr una diferenciación sostenible, se basa en la generación de valor, fomentando el aprendizaje continuo, la especialización en la competencia, la calidad de servicio, la atención cálida y la innovación constante.

## 6.3 ¿Qué es la innovación?

“Es un medio con el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente.”

## 6.4 Innovaciones exitosas

Crear valor y satisfacer nuevas necesidades requiere anticiparse y adaptarse continuamente a las tendencias y necesidades emergentes, generando una introducción de algo nuevo y transformando el mercado, no solo actualizando lo existente.

## 6.5 Tipos de innovación

### 6.5.1 Radical

Destruye la competencia y deja obsoleto al conocimiento anterior sobre el campo

### 6.5.2 Incremental

Utiliza conocimiento ya existente para poder desarrollar nueva tecnología. usa mucho la iteración.

[https://ultra.uaionline.edu.ar/bbcswebdav/pid-13516173-dt-content-rid-53641533\\_1/xid-53641533\\_1](https://ultra.uaionline.edu.ar/bbcswebdav/pid-13516173-dt-content-rid-53641533_1/xid-53641533_1)

## **6.6 Análisis de entorno**

Para asegurar éxito, observar competidores y analizar diferenciación, debemos considerar los clientes según Drucker (“los que se venden solos”) y analizar los "no clientes" para identificar oportunidades, evitando el pasado y gestionando el contexto (ambiente, recursos, cultura, procesos, estructura y habilidades).

## **6.7 Generación de ideas**

Para crear una diferenciación, debemos considerar las expectativas, valores y necesidades de los clientes, luego agrupar y refinar ideas sencillas y específicas para asegurar un nuevo negocio con diferenciación.

“La gente que necesita de certezas no tiene condiciones para la innovación”

## **6.8 Evaluación y selección**

Centrado de las ideas en el objetivo planeado. compromete el hecho que todos deben de seguir la misma idea.

## **6.9 Acción**

El plan de acción debe definir tareas, responsables, resultados y fechas, enfocándose en un mercado limitado con poca inversión inicial, priorizando pruebas piloto con estrategias bien definidas, experimentos diseñados y prototipos para asegurar el éxito, entendiendo que siempre es la excepción.

## **6.10 Estructura**

En estructuras con más relaciones informales, aparecen más ideas. Crear y promover formas de trabajo en continua interrelación y eliminando controles.

los Obstáculos pueden ser el crecimiento rápido. ya que, un negocio puede fracasar tanto por crecer muy lento como muy rapido. además la resistencia al cambio que suele venir acompañada de la conformancia son otros factores que ayudan a fracasar.

Un líder debe guiar la innovación, inspirando y fomentando el compromiso, abriendo la puerta a la crítica, adhiriéndose a valores, rompiendo

paradigmas, encontrando oportunidades, creando valor y forjar una visión sistémica.