

Organización de Empresas

Semana 3

Motivación

- ◆ La motivación es el estado interno de un individuo que lo hace comportarse de una forma determinada.
- ◆ La motivación es una característica psicológica y explica por qué las personas se comportan del modo en que lo hacen.

MOTIVACIÓN

- ◆ Si los gerentes entienden el comportamiento de los miembros de la organización, tendrán mayor capacidad para influir en ese comportamiento y por tanto hacerlo consistente con el logro de los objetivos organizacionales.

Motivación

- ◆ Si el individuo está motivado será más fácil que logre alcanzar sus metas.
- ◆ En una organización, motivar es influir en sus miembros para que logren alcanzar las metas de la institución.

MOTIVACIÓN SUPUESTOS

- ◆ Es bueno estar motivado.
- ◆ La motivación es positiva, pero ésta debe asociarse al conocimiento para así enfocarse hacia los resultados de la empresa.
- ◆ La motivación influye en el desempeño del personal.
- ◆ Se supone que la motivación se reduce con el tiempo y debe ser "repuesta".
- ◆ La motivación es una herramienta para ordenar las relaciones laborales en la empresa.

MOTIVACIÓN

- ◆ No es fácil para un persona saber qué motiva a otras, y hay que tener cuidado de hacer inferencias equivocadas.

Modelo Tradicional de Frederik Taylor

- ◆ Parte del supuesto de que:
 - n “Los gerentes entienden mejor el trabajo que los trabajadores, quienes en esencia son flojos y solo pueden ser motivados por el dinero.”

Modelo de Relaciones Humanas de Elton Mayo

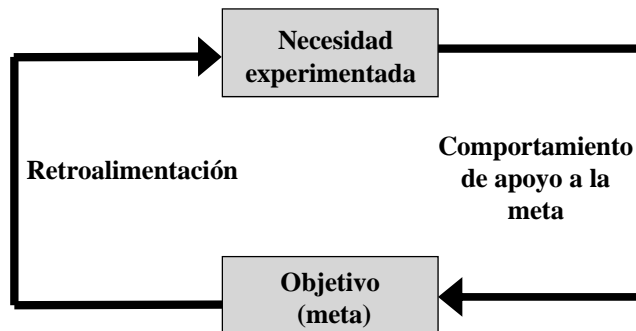
- ◆ El aburrimiento y la repetición de las tareas disminuía la motivación, mientras que los contactos sociales servían para crear motivación y sostenerla
- ◆ Los gerentes pueden motivar a sus trabajadores reconociendo sus necesidades sociales y haciéndolos sentir útiles e importantes.

Teorías de motivación El modelo de necesidades y metas

- ◆ Este modelo de motivación tiene tres elementos:
 - n Necesidad
 - n Comportamiento
 - n Objetivos.
- ◆ La motivación comienza cuando una persona siente una necesidad.
- ◆ Luego, esta necesidad es transformada en un comportamiento (esfuerzo)
- ◆ El comportamiento permite alcanzar el objetivo.

Teorías de motivación El modelo de necesidades y metas

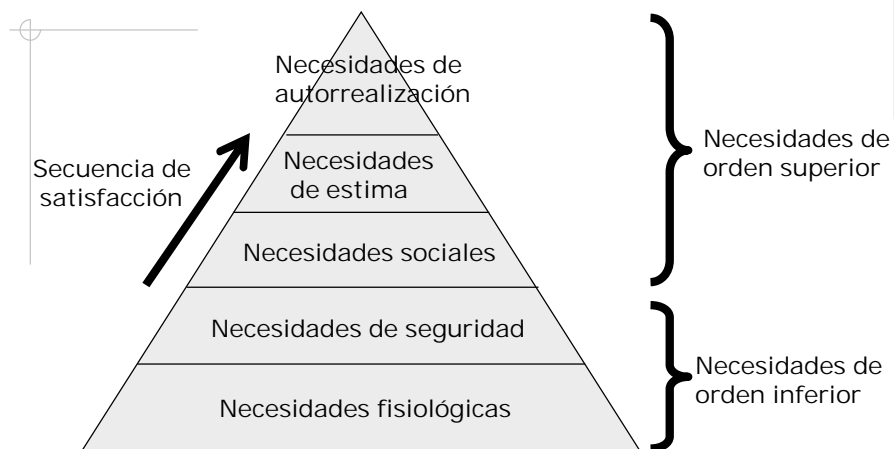
El propósito del comportamiento es satisfacer la necesidad experimentada.



Jerarquía de Necesidades de MASLOW

- ◆ Necesidades fisiológicas
- ◆ Necesidades de seguridad
- ◆ Necesidades de pertenencia
- ◆ Necesidades de estima
- ◆ Necesidades de autorrealización

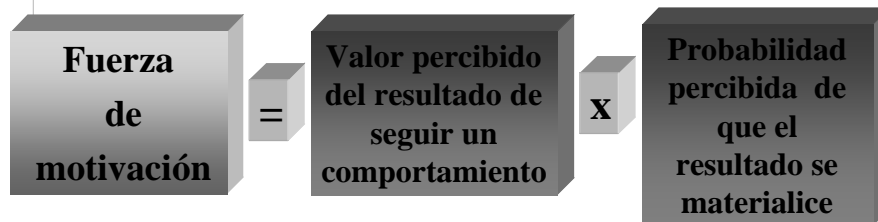
Teoría de necesidades de MASLOW



Teoría de las expectativas de Vroom

- ◆ La teoría de las expectativas de Vroom considera que la fuerza de la motivación depende del valor percibido del resultado de seguir con el comportamiento y la probabilidad percibida de que el resultado del comportamiento se materialice.

Teoría de las expectativas de Vroom



Modelo de expectativas para La motivacion de Vroom

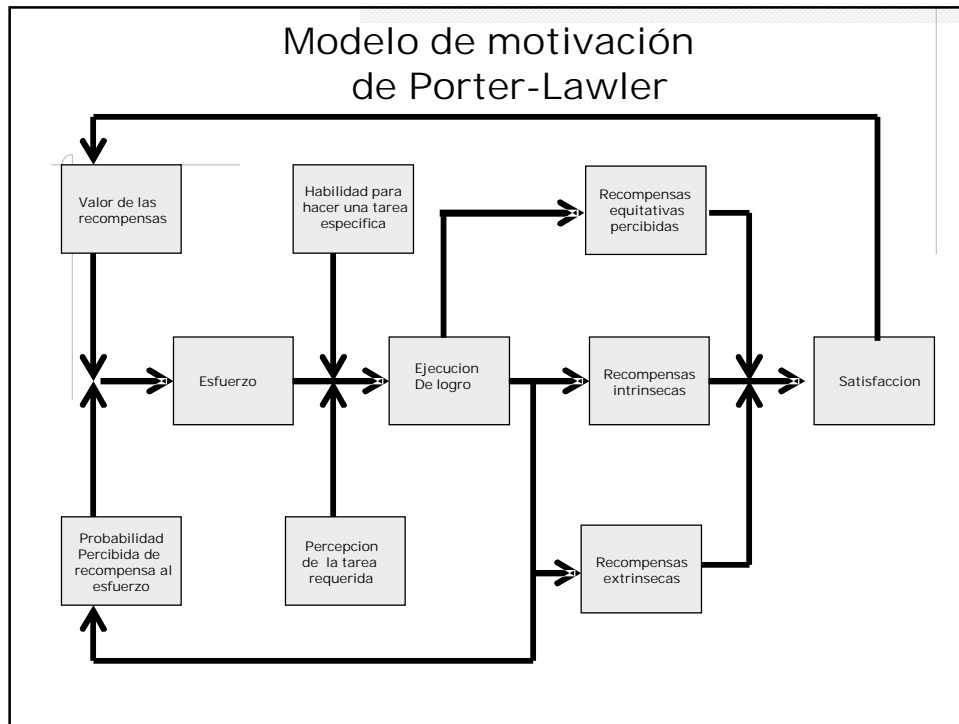
Ejemplo: Si te ofrecen un pago para realizar una tarea, la fuerza de motivación es directamente proporcional al valor de la recompensa multiplicado por la probabilidad de la ejecución satisfactoria de la tarea.

Valor monetario del pago	\$ 1000
Probabilidad de ejecucion	80%

Motivación = \$ 800

El modelo de motivación de Porter-Lawler

- ◆ Lyman Porter y Edward Lawler desarrollaron un modelo de motivación en el que se describe de una manera más completa el proceso.
- ◆ Este modelo es consistente con la teoría de expectativas de Vroom, pues acepta las premisas:



El modelo de motivación de Porter-Lawler

- (1) Las necesidades experimentadas son las causas del comportamiento humano
- (2) El esfuerzo desarrollado para alcanzar una tarea se determina por el valor percibido de las recompensas que resultarán de la tarea y la probabilidad de que las recompensas se hagan realidad.

El modelo de motivación de Porter-Lawler

Además, el modelo de motivación de Porter-Lawler pone en relieve otras tres características:

- ◆ El valor percibido de una recompensa se determina por las recompensas intrínsecas y extrínsecas.

El modelo de motivación de Porter-Lawler

- ◆ Las recompensas intrínsecas provienen directamente de la ejecución de una tarea, mientras que las recompensas extrínsecas son ajenas a la tarea misma.

Ejemplo: un jefe aconseja a un subordinado sobre un problema personal. El jefe obtiene una recompensa intrínseca con una satisfacción personal simplemente al ayudar a otra persona. Sin embargo, también recibirá una recompensa extrínseca en forma de su respectivo salario.

El modelo de motivación de Porter-Lawler

- ◆ La medida de la ejecución de una tarea se determina por la percepción de la habilidad que se requiera para hacerla y la habilidad real necesaria.
- ◆ La equidad percibida de las recompensas influye en la cantidad de satisfacción producida por éstas.

Modelo de motivación de Porter-Lawler

Premisas:

- Necesidades son causa de comportamiento humano
- El esfuerzo para hacer la tarea se determina por el valor percibido de las recompensas por hacer la tarea y la probabilidad de que se hagan realidad.

Características:

- El valor percibido de una recompensa se determina por las recompensas intrínsecas y extrínsecas.
- La medida de la ejecución de una tarea se determina por la percepción de la habilidad que se requiera para hacerla y la habilidad real necesaria.
- La equidad percibida de las recompensas influye en la satisfacción.

LIDERAZGO

En todo grupo humano siempre sucede que cuando una persona destaca y empieza a ejercer influencia en los demás, se le llega a reconocer como líder.

LIDERAZGO

EL liderazgo es el proceso de tener influencia en el comportamiento de un grupo de personas hacia el logro de algún objetivo.

LIDERAZGO

- ◆ "Liderazgo es el proceso de inspirar a los demás para trabajar arduamente y lograr cumplir tareas importantes."

n Schermerhorn John. Administración. p.262

LIDERAZGO

- ◆ El término liderazgo tiene su origen en el idioma inglés, en el verbo "to lead" que se traduce en "guiar", "conducir" o "dirigir".

- ◆ "Un líder es alguien que toma la iniciativa y dirige a la gente hacia un punto más visible para él que para el resto".

n Alfredo Barnechea. "Lo que le falta al Perú" artículo publicado en el diario "Correo" de fecha 10 de abril de 2005.

VISION

◆ "Tener visión es tener un sentido claro del futuro y una comprensión clara de los objetivos para llegar a él con éxito."

n Schermerhorn John. Administración.p.262

LIDERAZGO VISIONARIO

◆ "Aquella capacidad de crear y plantear una visión realista creíble y atractiva del futuro, que implique un desarrollo y mejoramiento de la situación actual"

n (Robbins Stephen. Administración. p.530).

VISION

- ◆ "Una visión presenta imágenes claras y persuasivas que abren un camino novedoso hacia el mejoramiento, que reconoce y aprovecha la tradición y que está vinculada con actos que la gente puede llevar a cabo para que el cambio se realice. La visión aprovecha las emociones y la energía de la gente"
n (Robbins Stephen. Administración. p.530).

EL LIDERAZGO Y LA ADMINISTRACION

- ◆ Dirección: Inspira esfuerzo, desarrolla entusiasmo, comunica la visión.
- ◆ Planeación: Traza rumbos
- ◆ Organización: Crea estructuras
- ◆ Control: Garantiza resultados

La influencia y poder

- ◆ Influencia.- Consiste en lograr que las personas se esfuercen voluntariamente para lograr los objetivos comunes.
- ◆ Poder.- Es el resultado del ejercicio de la autoridad, que orienta a las personas hacia los objetivos en forma coercitiva.

LIDERAZGO

- ◆ El concepto moderno de liderazgo aplicable a las organizaciones enfatiza en la influencia más que en el poder.

Teorías basadas en el comportamiento

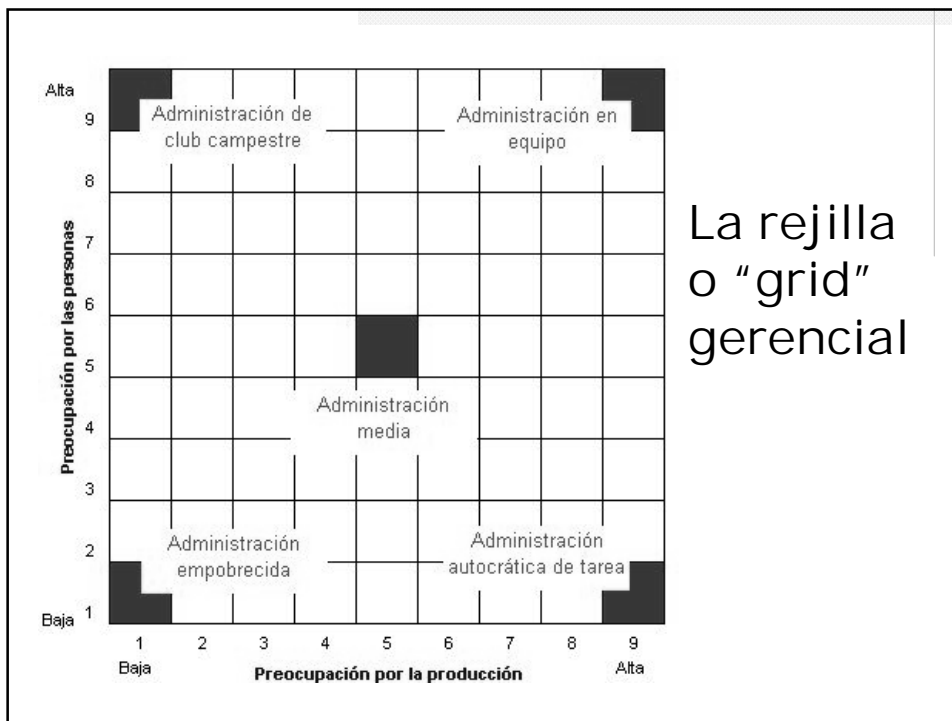
- a) Estudios de la Universidad de Michigan
- b) Rejilla o Grid Gerencial

Estudios de la Universidad de Michigan

- ◆ Diferencia a un grupo de líderes orientados hacia los subordinados, quienes le brindan mucha importancia a las relaciones interpersonales.
- ◆ Existen también los llamados líderes orientados hacia la producción, quienes enfatizan en aspectos operativos o técnicos

La rejilla o "grid" gerencial

- ◆ Desarrollada por Robert Blake y Jane Mouton.
- ◆ Se basa en el concepto de que los líderes se preocupan durante su trabajo en aspectos administrativos relacionados a las personas y en aspectos relacionados a la producción.



La rejilla o "grid" gerencial

La rejilla tiene cinco zonas reconocibles: cuatro extremos y el centro:

w(1,1) Administración empobrecida. En este extremo las personas no se preocupan ni por las personas ni por el trabajo.

w(1,9) Administración del "club campestre". Ocurre cuando en el trabajo se da énfasis a las necesidades de las personas, generando un ambiente organizacional muy amigable.

La rejilla o "grid" gerencial

w(5,5) Administración media. Se concentra en el balance del interés por las las personas y los requerimientos del trabajo.

w(9,1) Administración autocrática de tarea. Casi no toma en cuenta el aspecto humano, enfatizando en la eficacia de los procesos.

w(9,9) Administración en equipo. Los objetivos cumplidos son realizados por personas muy comprometidas con la organización. Genera relaciones de confianza y respeto.

Teorías modernas sobre liderazgo

- ◆ Teoría de la atribución del liderazgo,
- ◆ Teoría del liderazgo carismático
- ◆ Teoría del liderazgo continuo

Teoría de la atribución del liderazgo

- ◆ Esta teoría sostiene que cuando las personas observan algún suceso, siempre tienden a atribuirlo a algo, intentado establecer relaciones de causa-efecto.
- ◆ Según esta teoría, el liderazgo es una atribución que las personas realizan cuando observan a las personas.

Teoría de la atribución del liderazgo

- ◆ Estudios realizados sobre este tema han encontrado que las personas tienden a caracterizar a las personas de acuerdo a sus rasgos más notorios: inteligencia, forma de expresarse, energía, etc.
- ◆ En el contexto de las organizaciones, cuando una de ellas es muy exitosa, la gente busca atribuir condiciones de buenos líderes a sus directivos.

Teoría de la atribución del liderazgo

- ◆ De la misma forma, si una organización fracasa, las personas otorgan malos estilos de liderazgo a quienes tenían las responsabilidades mayores.
- ◆ Quienes se ven principalmente expuestos a estas atribuciones son los miembros del vértice estratégico, en especial los CEOs.

Teoría del liderazgo carismático

- ◆ Esta teoría propone que las personas, al igual que en el caso anterior, hacen atribuciones, pero en este caso se enfatisa en comportamientos extraordinarios o heroicos.
- ◆ A estas personas se les llama líderes carismáticos o transformadores.

Teoría del liderazgo carismático

- ◆ Robert House identificó tres características de los líderes carismáticos:
 - n Mucha confianza en sí mismos
 - n Dominio en el campo de acción donde se desarrolla el líder
 - n Fuertes convicciones en sus creencias

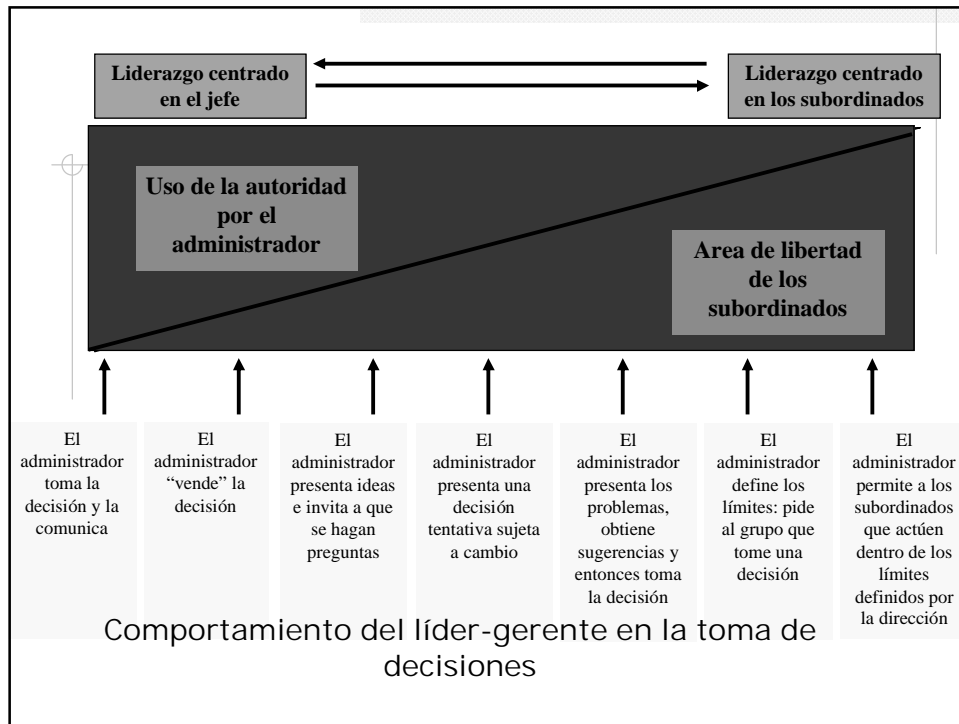
Teoría del liderazgo carismático

Pasos para "aprender" a ser carismático.

- A. La persona debe desarrollar un "aura de carisma", es decir, permanecer optimista, utilizar la pasión para generar entusiasmo y comunicar no sólo con palabras sino con gestos corporales.
- B. La persona debe tratar de establecer un vínculo que inspire a los demás a seguirlo, como ideologías o acciones.
- C. La persona debe llegar a las emociones de sus seguidores.

Concepto del liderazgo continuo

- ◆ Robert Tannenbaum y Warren Schmidt sostienen que el liderazgo tiene en la práctica diferentes estilos
- ◆ Se observa un rango de comportamiento de liderazgo cuando los líderes-gerentes toman decisiones.



EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

- ◆ La empresa debe estar siempre en un estado de cambio "permanente" para poder seguir siendo competitiva.
- ◆ El cambio debe ser el resultado de implantar planes de acción de acuerdo a los objetivos de la organización.

CAMBIO PLANEADO EN LAS ORGANIZACIONES

- ◆ Identificación de un problema u oportunidad.
- ◆ Comprensión de la necesidad urgente de cambio.

¿QUÉ SE PUEDE CAMBIAR EN LAS ORGANIZACIONES?

- ◆ La tecnología.
- ◆ Productos o servicios,
- ◆ La estructura organizacional
- ◆ Procesos
- ◆ El ambiente físico
- ◆ Las personas

LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Razones de la resistencia al cambio

- Inercia o hábito
- Inseguridad ante lo desconocido
- No ver la necesidad del cambio
- Procesamiento selectivo de la información
- Poca participación de los empleados en la formulación de los cambios

REORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Una reorganización se ejecuta cuando:

- ◆ Se detectan fallas en las estructuras existentes.
- ◆ Se desea dar respuesta a los cambios en el entorno.

El objetivo de una reorganización es elevar la rentabilidad de la empresa.

REORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

- ◆ Nueva estructura organizacional.
- ◆ Nueva organización de los procesos.

REORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

El proceso de reorganización esta determinado por el factor costos.

RECONVERSIÓN EMPRESARIAL

- ◆ Caso particular de reorganización.
- ◆ Evitar desajustes entre las características competitivas exigidas por el entorno y las capacidades competitivas que tiene la empresa.

El objetivo clave es asegurar la competitividad en el largo plazo.

Estrategias de reconversión

- a. Diversificación
- b. Desincorporación
- c. Automatización
- d. Joint Venture
- e. Fusión empresarial
- f. Compra de empresas
- g. Adquisición de nuevas tecnologías
- h. Nueva localización de la empresa
- i. Salida del mercado

REINGENIERÍA

Michael Hammer y James Champy, creadores del concepto de reingeniería, la definen como:

“La revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en los resultados de una organización, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.

Esta definición contiene cuatro palabras clave.

REINGENIERÍA

La primera palabra clave es fundamental. Consiste en preguntar:

¿Por qué hacemos lo que estamos haciendo?

A menudo esas reglas resultan anticuadas o equivocadas.

REINGENIERÍA

La segunda palabra es radical, que viene del latín "radix", que significa raíz.

Rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas.

REINGENIERÍA

La tercera palabra clave es espectacular. La reingeniería no tiene como objetivo hacer mejoras marginales de los resultados, sino mejoras muy significativas.

REINGENIERÍA

La cuarta palabra es procesos y es la más importante de las cuatro. Muchas personas de negocios no están "orientadas a los procesos", sino que están enfocadas en tareas, oficios, personas o estructuras.

Se define un proceso como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

Riesgos de la reingeniería

- ◆ Si se seleccionan procesos erróneos, es posible rediseñarlos en forma exitosa, pero si no se trata de procesos centrales, su impacto en la empresa será escaso.
- ◆ Los esfuerzos de reingeniería se verán deteriorados si los altos ejecutivos no participan en el proceso en forma directa.
- ◆ Temores del personal a gran número de despidos.
- ◆ Utilización del concepto sin conocerlo a profundidad.

BENCHMARKING

El benchmarking es el proceso mediante el cual se evalúa a una organización comparándola con otras, investigando, recopilando y analizando información sobre sus productos, servicios y procesos de trabajo.

BENCHMARKING

El proceso se realiza con organizaciones reconocidas como excelentes en el área examinada y que sean las más avanzadas en la materia.

Tipos de benchmarking

- ◆ Competitivo
- ◆ Cooperativo
- ◆ Colaborador
- ◆ Interno

Tipos de benchmarking

a) Benchmarking competitivo

Se da cuando una empresa mide sus funciones, procesos, actividades, productos o servicios, comparándolos con los de sus competidores para mejorar los propios.

Tipos de benchmarking

Benchmarking competitivo

Es el más difícil que se dé en la práctica, porque como su nombre lo indica, las compañías que producen bienes y servicios no están normalmente interesadas en ayudar a su competencia.

Tipos de benchmarking

b) Benchmarking cooperativo

En este caso, una organización que desea mejorar alguna de sus actividades mediante el benchmarking, contacta con las mejores empresas en su clase y solicita si aceptarían compartir conocimientos. Las empresas objetivo no son normalmente competidoras.

Tipos de benchmarking

c) Benchmarking colaborador

En el benchmarking colaborador, un grupo de empresas de un mismo sector que comparte conocimientos sobre una actividad particular, esperan todas ellas mejorar basándose en lo que van a aprender, logrando así una competitividad en conjunto y hacer avanzar al sector en general.

Tipos de benchmarking

d) Benchmarking interno

Es una forma de benchmarking colaborador que las grandes empresas utilizan para identificar las prácticas "del mejor en casa", y extender el conocimiento de estas buenas prácticas entre otras secciones al interior de la organización.

