

# **PROYECTOS INFORMATICOS I**

Ing. en Informática

U.C.S.

Lic. Jorge Perdiguero

## UNIDAD V: DIRECCION

### La Dirección

La función gerencial de dirigir se define como **el proceso de influir en las personas** para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.

Elementos de la Dirección:

- ✓ Liderazgo
- ✓ Motivación
- ✓ Comunicación

## UNIDAD V: DIRECCION

### Cuestión Esencial

- ✓ ¿Como obtener el mejor desempeño de la gente en función de los objetivos de la empresa?
- ✓ ¿Qué determina un mejor rendimiento de la gente?
- ✓ ¿Qué debe hacer el administrador?

## UNIDAD V: DIRECCION

### Conocer a las Personas

El administrador necesita saber sobre el comportamiento de las personas:

- ✓ Personalidad
  - ✓ Percepciones
  - ✓ Expectativas
  - ✓ Actitudes
  - ✓ Aprendizaje
- } Predicen el comportamiento

## UNIDAD V: DIRECCION

### Factores humanos en la administración

- ✓ Multiplicidad de funciones. Los individuos son mucho más que un factor productivo en los planes de la administración, son miembros de sistemas sociales de muchas organizaciones, son consumidores de bienes y servicios e influyen de manera vital en la demanda, y son miembros de familias, escuelas, iglesias, asociaciones industriales y partidos políticos
- ✓ No existen las personas promedio. Las personas actúan en diferentes funciones, pero también son diferentes entre ellas: no existen las personas promedio, aunque en las empresas organizadas a menudo se supone que las hay. Este supuesto es necesario sobre todo en los esfuerzos de la organización, pero es igualmente importante reconocer que los individuos son únicos y tienen diferentes necesidades, ambiciones, actitudes, deseos de responsabilidad, potencial y niveles de conocimientos y habilidades.

## UNIDAD V: DIRECCION

### Factores humanos en la administración

- ✓ **La importancia de la dignidad personal.** Administrar supone alcanzar los objetivos de la empresa; obtener resultados es importante, **pero los medios nunca deben violar la dignidad de las personas.** El concepto de dignidad individual significa que se debe tratar a las personas con respeto, no importa cuál sea su cargo en la organización
- ✓ **Consideración de la persona como un todo.** El ser humano es una persona total influida por factores externos, **las personas no pueden despojarse del efecto de estas fuerzas cuando van al trabajo** y los administradores deben identificar estos hechos y estar preparados para hacerles frente

## UNIDAD V: DIRECCION

### Motivación

- ✓ Los motivos humanos se basan en necesidades, conscientes o inconscientes; algunas son primarias, como las fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño y refugio, otras se pueden considerar secundarias, como la autoestima, el estatus, la afiliación con otros, el afecto, el dar, los logros y la autoafirmación. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos.
- ✓ La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.
- ✓ Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfarán esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada

## UNIDAD V: DIRECCION

### PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

#### Automotivación

Los gerentes son responsables de proporcionar un ambiente que conduzca al desempeño, pero cada individuo es responsable de su propia motivación y un enfoque para ello es a partir de la administración estratégica de la carrera profesional (que se analizó en el capítulo 12). George Odiorne, profesor de administración, erudito y consultor experimentado, recomienda lo siguiente para la automotivación:

[www.chrysler.com](http://www.chrysler.com)  
[www.ford.com](http://www.ford.com)

- Establezca su propia meta y no la pierda de vista. Lee Iacocca (ex presidente de Chrysler) se fijó la meta de convertirse en vicepresidente de Ford Motor Company a la edad de 35 y eso fue lo que motivó y guió su comportamiento durante 15 años.
- Fije sus objetivos a largo plazo con metas y acciones específicas a corto plazo. Se ha dicho que hacer algo es empezar.
- Aprenda una actividad o función nueva cada año. Aprender a convertirse en gerente no se limita a obtener una licenciatura o maestría en administración, un título es el verdadero principio, no el final del aprendizaje. Aprender y aplicar tecnología de microcomputadoras podría considerarse una actividad desafiante.
- Haga de su trabajo algo diferente. Establezca objetivos cuantificados de mejoría para su puesto, con imaginación quizás pueda aumentar considerablemente su productividad.
- Desarrolle un área de experiencia. Construya sobre sus fortalezas o desarrolle una de sus debilidades para convertirla en fortaleza. Tal vez quisiera ser conocido como el mejor contador o mejor ingeniero en su área de competencia específica.
- Dése realimentación y recompensas. Establecer objetivos cuantificados le proporciona un estándar frente al cual pueda medir su desempeño. ¿Por qué no darse una cena especial para festejar sus logros?

## UNIDAD V: DIRECCION

### Uno de los primeros modelos de comportamiento: Teoría X y teoría Y de McGregor

- ✓ Un punto de vista sobre la naturaleza de las personas fue expresado por Douglas McGregor en su teoría X y teoría Y. Administrar, sugiere McGregor, debe empezar con la pregunta básica sobre cómo se ven los gerentes a sí mismos respecto de los demás.
- ✓ Este punto de vista requiere reflexionar acerca de la percepción de la naturaleza humana. Las teorías X e Y son dos series de supuestos relativos a la naturaleza de las personas, y McGregor eligió estos términos porque deseaba una terminología neutral, sin connotación de buenas o malas.

## UNIDAD V: DIRECCION

### Supuestos de la teoría X

- ✓ Los seres humanos promedio sienten un inherente desagrado por el trabajo y lo evitarán si pueden.
- ✓ Por esta característica humana de desagrado por el trabajo, habrá que obligar, controlar, dirigir y amenazar con castigos a la mayoría de las personas para que realicen un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- ✓ Los seres humanos promedio prefieren que los dirijan, desean evitar la responsabilidad, tienen relativamente poca ambición y quieren seguridad ante todo.

## UNIDAD V: DIRECCION

### Supuestos de la teoría Y

- ✓ El gasto de los esfuerzos físico y mental en el trabajo es tan natural como el de jugar o descansar.
- ✓ El control externo y la amenaza de un castigo no son los únicos medios para generar el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. Las personas se autodirigirán y autocontrolarán de acuerdo con los objetivos con los que estén comprometidos.
- ✓ El grado de compromiso con los objetivos es proporcional al tamaño de las recompensas asociadas a su logro.
- ✓ Los seres humanos promedio aprenden, en las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla.
- ✓ En las condiciones de la vida industrial moderna, el ser humano promedio sólo utiliza parcialmente sus potencialidades intelectuales.

## UNIDAD V: DIRECCION

### Supuestos de la teoría X e Y

Es obvio que estas series de supuestos son en lo fundamental distintas:

- ✓ La teoría X es pesimista, estática y rígida; el control es primordialmente externo: impuesto al subordinado por el superior.
- ✓ En contraste, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, centrada en la autodirección e integración de las necesidades individuales con las demandas organizacionales. Es casi seguro que cada serie afectará la forma en que los administradores realizan sus funciones y actividades gerenciales.

## UNIDAD V: DIRECCION

### Aclaraciones de la teoría X e Y

- ✓ Los supuestos de las teorías X y Y son sólo eso: supuestos; no son prescripciones ni sugerencias para estrategias gerenciales, sino que deben ser probadas frente a la realidad.
- ✓ Las teorías X y Y no implican una dirección dura o suave. El gerente eficaz reconoce la dignidad, las capacidades y las limitaciones de las personas y ajusta su comportamiento a las exigencias de la situación.
- ✓ El análisis de la teoría Y no es un ejemplo de dirección por consenso ni un argumento en contra del empleo de la autoridad.
- ✓ La variedad de actividades, funciones y situaciones requiere diferentes enfoques directivos.

## UNIDAD V: DIRECCION

### Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow



**Figura 14.1** Jerarquía de las necesidades de Maslow.

## UNIDAD V: DIRECCION

### Jerarquía de las necesidades de Maslow

1. Necesidades fisiológicas. Se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño.
2. Necesidades de seguridad. Las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, las propiedades, los alimentos o el abrigo.
3. Necesidades de afiliación o aceptación. Ya que las personas son entes sociales, necesitan de un sentido de pertenencia, es decir, de ser aceptadas por otros.
4. Necesidades de estima. Según Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por sí, como por otros. Este tipo de necesidad genera satisfacciones como el poder, el prestigio, el estatus y la autoconfianza.
5. Necesidad de autorrealización. En la jerarquía de Maslow ésta es la máxima necesidad, es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar el propio potencial y lograr algo.

### Cuestionamientos a Jerarquía de las necesidades de Maslow

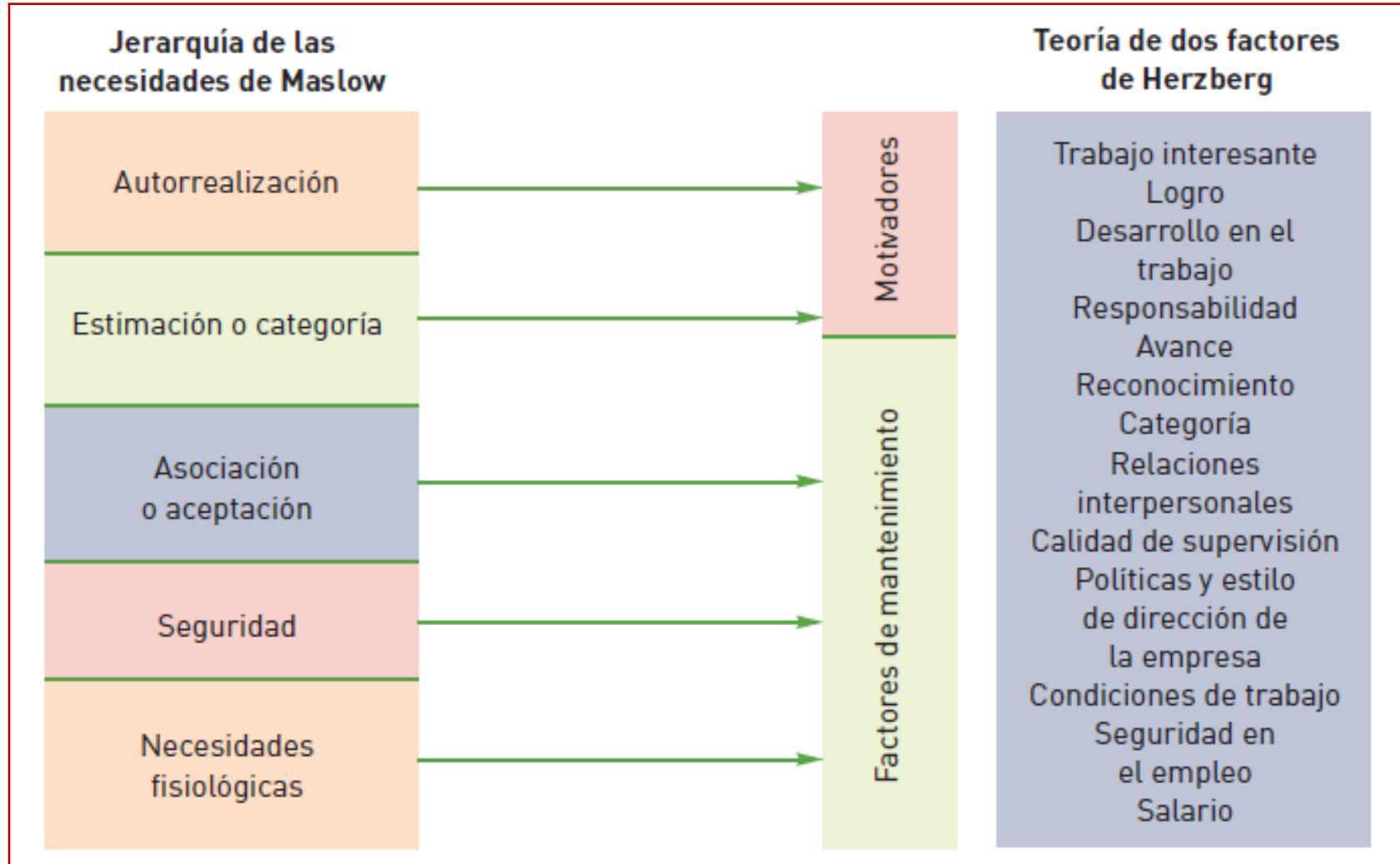
- ✓ Edward Lawler y J. Lloyd Suttle recopilaron datos de 187 gerentes de dos organizaciones distintas en un periodo de 6 a 12 meses, y hallaron poca evidencia que apoyara la teoría de Maslow de que las necesidades humanas tienen una jerarquía; sin embargo, notaron que hay dos niveles de necesidades, biológicas y otras que sólo surgen cuando las biológicas están razonablemente satisfechas; encontraron, además, que en el nivel más alto, la fuerza de las necesidades varía según el individuo: en algunos predominan las necesidades sociales, en tanto que en otros son más fuertes las de autorrealización.

### Cuestionamientos a Jerarquía de las necesidades de Maslow

- ✓ En otro estudio sobre la jerarquía de las necesidades de Maslow que incluyó a un grupo de gerentes en un periodo de cinco años, Douglas T. Hall y Khalil Nougaim no encontraron fuerte evidencia de una jerarquía, más bien encontraron que **conforme los gerentes avanzan en una organización, sus necesidades fisiológicas y de seguridad tienden a decrecer en importancia, en tanto que sus necesidades de afiliación, estima y autorrealización tienden a crecer**; sin embargo, insisten en que el aumento de la necesidad de destacar es producto de los cambios en el ascenso de la carrera y no de la satisfacción de necesidades de orden inferior.

## UNIDAD V: DIRECCION

### Teoría de la motivación-higiene de Herzberg



### Cuestionamientos a Jerarquía de las necesidades de Maslow

- ✓ Frederick Herzberg y sus colaboradores modificaron de manera considerable el enfoque de las necesidades de Maslow, y su investigación propone encontrar una teoría de dos factores de la motivación. En un grupo de necesidades están la política y estilo de dirección de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, el estatus, la seguridad en el empleo y la vida personal, donde Herzberg encontró que sólo hay insatisfactores, es decir, no existen motivadores, o si los hay en alta cantidad y calidad en un ambiente de trabajo, no generan insatisfacción.

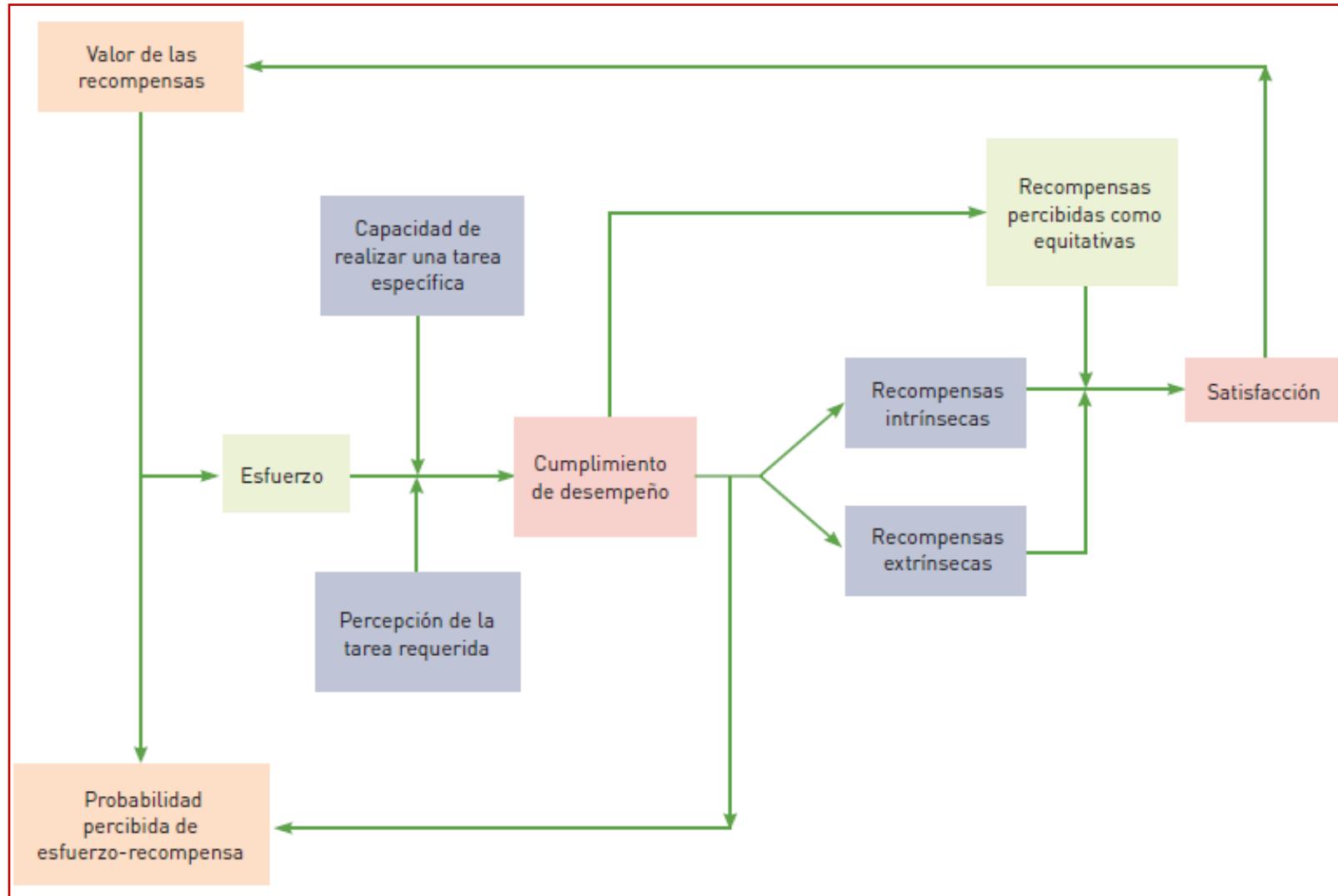
## UNIDAD V: DIRECCION

### Cuestionamientos a Jerarquía de las necesidades de Maslow

- ✓ En el segundo grupo Herzberg lista ciertos satisfactores, y por tanto motivadores, todos relacionados con el contenido del trabajo. Incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo desafiante, el avance y el crecimiento en el trabajo; su existencia rendirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción (no insatisfacción).
- ✓ El primer grupo de factores (los insatisfactores) no motivarán a las personas de una organización, aunque de no estar presentes habrá insatisfacción. Se encontró que el segundo grupo, o los factores de contenido del trabajo, son los verdaderos motivadores, porque tienen el potencial de despertar un sentido de satisfacción.

## UNIDAD V: DIRECCION

### Modelo de motivación de Porter y Lawler



## UNIDAD V: DIRECCION

### Teoría de la equidad

**Teoría de la equidad** La motivación está influida por el juicio subjetivo del individuo sobre lo justa que es la recompensa que recibe en términos de recursos y en comparación con las recompensas de otros.



### Teoría del establecimiento de metas de la motivación

- ✓ La propuesta es que, para que los objetivos sean significativos, deben ser claros, alcanzables y verificables; de hecho, las metas claras, si son aceptadas, son motivadoras.
- ✓ Las personas quieren saber lo que se espera de ellas, sin embargo, deben cumplirse varias condiciones, por ejemplo, que los objetivos sean verificables, es decir, que al final del periodo se esté en posibilidades de medir si los objetivos se han logrado y hasta qué grado..
- ✓ Los objetivos deben ser desafiantes aunque también razonables, si son irreales y no pueden alcanzarse, más que motivadores son desalentadores, meta importante de la APO.
- ✓ Para comprometerse a alcanzar las metas es esencial una verdadera participación al momento de establecerlas, y en el ambiente apropiado se fomentará a los individuos a que las establezcan ellos mismos, aunque, por supuesto, el superior debe revisarlas y aprobarlas

## UNIDAD V: DIRECCION - LIDERAZGO

### Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland

- ✓ Las necesidades motivadoras básicas son la de poder, la de afiliación y la de logro.
- ✓ Las personas con una alta necesidad de poder se preocupan mucho por ejercer influencia y control; en general, esos individuos buscan cargos de liderazgo y a menudo son buenos conversadores aunque también suelen discutir; les gusta imponerse, suelen ser muy expresivos, obstinados y exigentes, y disfrutan de enseñar y hablar en público.
- ✓ A las personas con una alta necesidad de afiliación por lo común les gusta sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener relaciones sociales placenteras, disfrutar un sentido de intimidad y comprensión, estar prestos para consolar y ayudar a otros en problemas, y disfrutar una interacción amistosa con los demás.

## UNIDAD V: DIRECCION - LIDERAZGO

### Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland

- ✓ Las personas **con una alta necesidad de logro tienen el intenso deseo del éxito y un temor igual de intenso al fracaso**. Quieren ser desafiados y se fijan metas moderadamente difíciles (mas no imposibles). **Asumen un enfoque realista del riesgo**; no es probable que sean jugadores, sino prefieren analizar y evaluar problemas, asumir la responsabilidad personal de ver que se realice el trabajo

## UNIDAD V: DIRECCION - LIDERAZGO

### Técnicas especiales de motivación

- ✓ Dinero. Nunca puede sobreestimarse al dinero como motivador; ya sea en la forma de salarios, trabajo por pieza o cualquier otro incentivo de pago, bonos, opciones de acciones, seguros pagados por la compañía o cualquier cosa que pueda darse a las personas por su desempeño, el dinero es importante. También significa estatus, poder u otras cosas.
- ✓ La participación también es un medio de reconocimiento, es atractiva para la necesidad de afiliación y aceptación, y, ante todo, da a las personas un sentido de logro. Pero alentar la participación no debe significar que los gerentes debiliten su puesto: aunque fomenten la participación de sus subordinados en cuestiones en que éstos pueden ayudar, y aun cuando escuchen con detenimiento, ellos mismos deben decidir sobre asuntos que requieran su decisión.

## UNIDAD V: DIRECCION - LIDERAZGO

### Enriquecimiento del puesto

- ✓ La investigación y el análisis de la motivación señalan la importancia de hacer los puestos desafiantes y significativos, lo que se aplica a puestos gerenciales y no gerenciales. El enriquecimiento del puesto se relaciona con la teoría de la motivación de Herzberg, en la que los factores como el desafío, el logro, el reconocimiento y la responsabilidad son los verdaderos motivadores:

## UNIDAD V: DIRECCION - LIDERAZGO

### Enriquecimiento del puesto

1. Dar a los trabajadores mayor **libertad de decidir** sobre aspectos como métodos de trabajo, secuencias y ritmos, o la aceptación o rechazo de materiales.
2. Fomentar la **participación** de los subordinados y la interacción entre los trabajadores.
3. Dar a los trabajadores la sensación de **responsabilidad** personal en sus actividades.
4. Hacer lo necesario para asegurar que los trabajadores puedan **ver cómo sus actividades contribuyen** a un producto terminado y al bienestar de la empresa.
5. Dar a las personas **realimentación sobre su desempeño** en el puesto, de preferencia antes de que sus supervisores la obtengan.
6. **Involucrar a los trabajadores** en el análisis y cambio de aspectos físicos del ambiente de trabajo, como la distribución, la temperatura, la iluminación y la limpieza de la oficina o planta.