



Tema 9:

La Función de Dirección.

1. La dirección del comportamiento humano en las organizaciones.
2. La motivación.
3. La comunicación.
4. El liderazgo.

BIBLIOGRAFÍA

- Meroño (2009): Economía de la Empresa. Cap. 14
- Robbins y Coulter (2010): Administración.
- Koontz (2007) Elementos de Administración.

Función de Dirección

La dirección del comportamiento humano en las organizaciones

- ✗ Las organizaciones están compuestas por personas
- ✗ Las organizaciones tienen sus objetivos, las personas los suyos
- ✗ La función de dirección debe integrar los individuos en las organizaciones, y lograr así los objetivos organizacionales
- ✗ “Proceso de influir sobre las personas para que realicen de forma entusiasta el logro de las metas de la organización”

Función de Dirección

¿De qué depende una buena dirección?

- Del conocimiento que se tenga de las personas
A efectos organizativos, ¿cómo se puede conocer a las personas?
 - Comportamiento organizacional: individual y grupal
 - Identificación de las necesidades que les “mueven”
- De la existencia de comunicaciones eficaces
- De cierta capacidad de liderazgo

1. Función de Dirección
2. Motivación

3. Comunicación
4. Liderazgo

Función de Dirección

Teoría X

El directivo piensa que sus subordinados:

- ❑ Aversión natural por el trabajo, lo evitan
- ❑ Hay que obligarles y controlarles para que trabajen
- ❑ No tienen ambición y evitan la responsabilidad
- ❑ La mayoría de las personas prefieren ser dirigidos

Entonces, el directivo actúa como:

- ❑ Autoritario
- ❑ Autocrático
- ❑ Rígido

Teoría Y

El directivo piensa que sus subordinados:

- ❑ El trabajo es natural como un juego. Según condiciones, se evita o se hará voluntario
- ❑ Las personas practican la autodirección y el autocontrol
- ❑ Saben y buscan asumir responsabilidades
- ❑ Tienen grandes capacidades intelectuales (creatividad, imaginación, ...) que deben ser aprovechadas

Entonces, el directivo actúa como:

- ❑ Participativo, abierto
- ❑ Democrático
- ❑ Dinámico

Teorías sobre Motivación

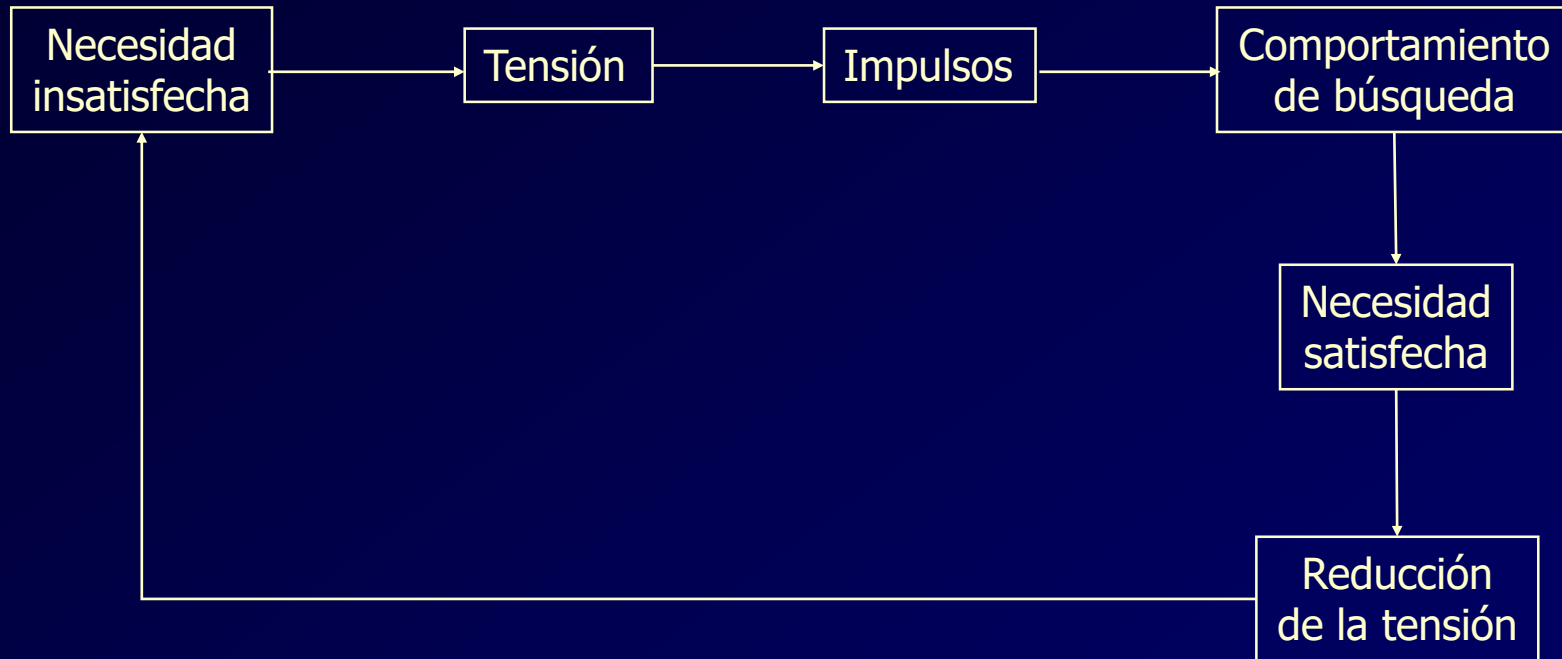
¿Por qué en una organización hay gente que rinde más que otras de similar cualificación?

¿Por qué una persona rinde más en una organización que en otra?

¿Por qué una persona en la misma organización no rinde siempre lo mismo?

Dependerá de lo que le “mueve” (motive) a actuar

Proceso genérico de la motivación



https://www.emprendedores.es/gestion/a73495/perdidas-empleados-desmotivados-employer-branding-factorial/

Emprendedores IDEAS CREA TU EMPRESA GESTIÓN CASOS DE ÉXITO FRANQUICIAS SUSCRÍBETE

Un trabajador desmotivado te cuesta más de 3.400€ al año

Cerca del 20% de los empleados acuden desmotivados a sus puestos de trabajo. Esta circunstancia reduce la productividad, favorece el absentismo laboral y se traduce en un 34% de pérdidas para la empresa.

Teorías sobre motivación

- Pirámide de Maslow
- Teoría de los dos factores de Herzberg
- Teoría de las expectativas de Vroom

Teorías sobre Motivación

PIRÁMIDE DE MASLOW



Teorías sobre Motivación

Las necesidades se ordenan según una jerarquía, de forma que hasta que no se han satisfecho las necesidades de orden inferior a un nivel aceptable, las que le siguen por arriba en la escala no se activan y, por tanto, no son motivadoras del comportamiento.

Cuando una necesidad está satisfecha, deja de actuar como motivador activo del comportamiento.

PIRÁMIDE DE MASLOW

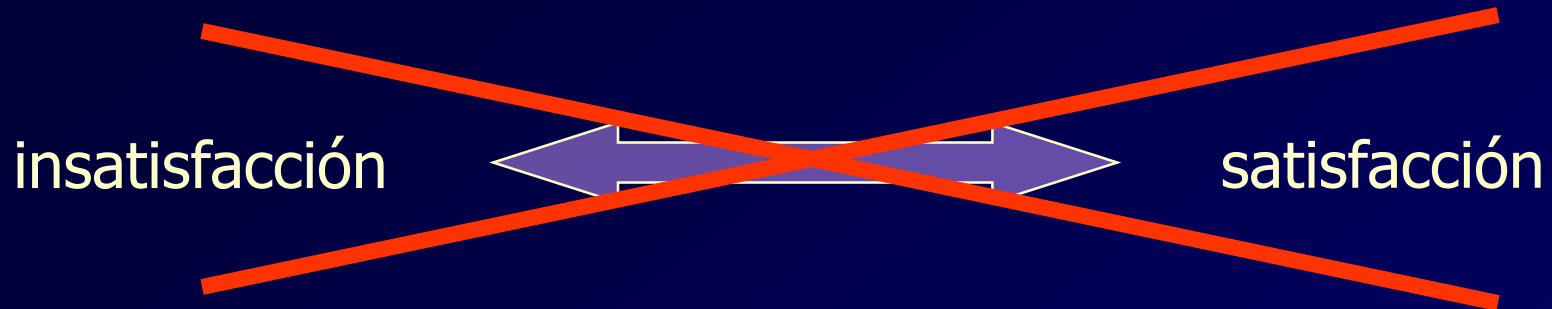


IMPLICACIONES

- *Existen diferentes tipos de necesidades*
- *Que exista posibilidad de satisfacer los distintos tipos de necesidades*
- *Las necesidades cambian con el tiempo y la situación*

Teorías sobre motivación

TEORÍA DE LOS DOS FACTORES (HERZBERG)



Factores de higiene

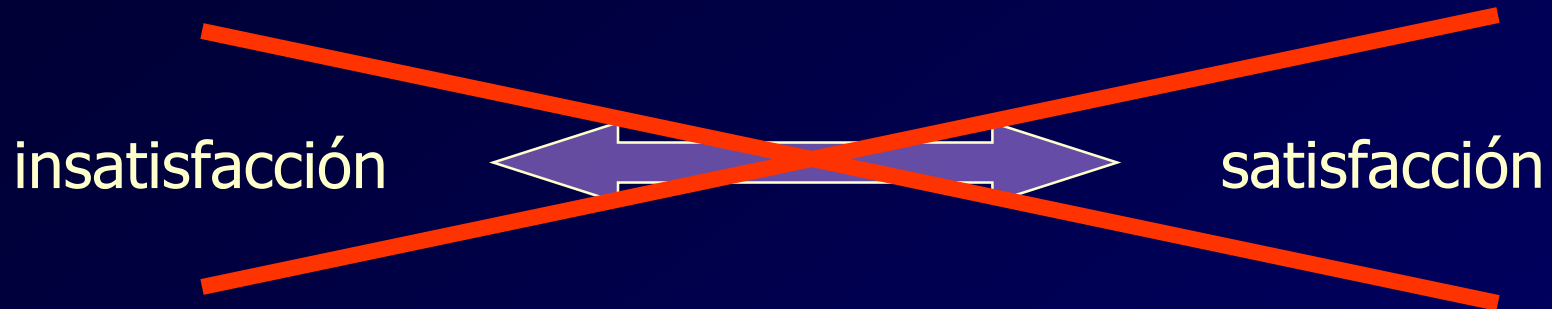
insatisfacción  no insatisfacción

Factores motivadores

no satisfacción  satisfacción

Teorías sobre motivación

TEORÍA DE LOS DOS FACTORES (HERZBERG)



Factores de higiene

Factores extrínsecos al trabajo:

Supervisión, salario, condiciones de trabajo, relaciones, seguridad, dirección,...

Factores motivadores

Factores intrínsecos al trabajo:

logros, reconocimiento, responsabilidad, ascensos, crecimiento, el trabajo en sí, progreso profesional, ...

Teorías sobre motivación

TEORÍA DE LOS DOS FACTORES (HERZBERG)



La **INSATISFACCIÓN** va a depender de factores **externos** al propio trabajo, que deben estar cubiertos “a priori”

La **SATISFACCIÓN** depende del logro de factores **intrínsecos** al propio trabajo

IMPLICACIONES

- Son un error las técnicas orientadas exclusivamente al contexto.
- Aumentar la motivación implica un rediseño de puestos

Teorías sobre motivación

TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS (VROOM)

LA MOTIVACIÓN *TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VICTOR ROOM*

Las personas actuarán intentando **maximizar sus recompensas esperadas**
Los individuos tienden a actuar de una forma determinada en base a:

- las **expectativas** de que al acto -esfuerzo- le seguirá un cierto resultado
- lo atractivo que parece ser el **resultado** para el individuo

EXPECTATIVA A:

ESFUERZO



RESULTADO

EXPECTATIVA B:

RESULTADO



RECOMPENSA



Teorías sobre motivación

TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS (VROOM)

LA MOTIVACIÓN *TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VICTOR ROOM*

FUERZA MOTIVADORA = (EXP. A) x (EXP. B) x (VALOR RECOMPENSA)

CONDICIONES

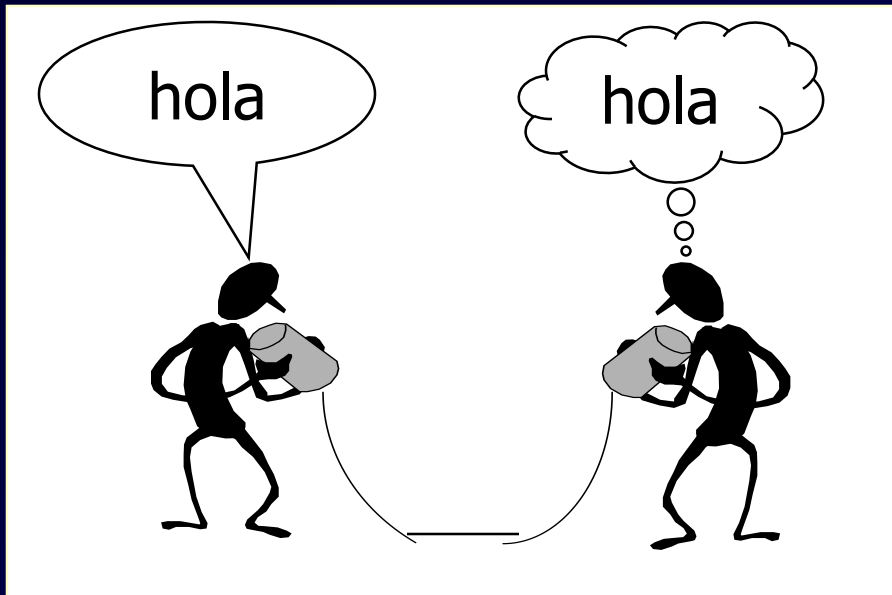
- La recompensa debe ser importante para el individuo
- El individuo debe creer que si alcanza el nivel especificado obtendrá la recompensa
- El individuo debe creer que aplicar el esfuerzo requerido le llevará a alcanzar el nivel especificado.

SI ALGUNA DE ESAS CONDICIONES NO SE CUMPLE, LA RECOMPENSA NO MOTIVARÁ AL INDIVIDUO A COMPORTARSE DE DETERMINADA FORMA.

IMPLICACIONES

- La actuación esperada debe ser considerada alcanzable.
- Relación directa entre rendimiento y recompensa.
- Las recompensas deben tener valor para el individuo.

Comunicación



Emisión hacia un receptor de un mensaje a través de un canal

Proceso de intercambio de ideas, pensamiento, opiniones y, en general, información

¿Para qué es importante la comunicación en las organizaciones?

- ❑ Establecimiento y difusión objetivos de la organización
- ❑ Recogida de información para toma de decisiones
- ❑ Función de control
- ❑ Información sobre clientes, proveedores...
- ❑ Información a terceros

Comunicación

TIPOS DE COMUNICACIÓN

- Según oficialidad:
 - Formales
 - Informales
- Según dirección
 - Verticales
 - descendentes
 - ascendentes
 - Horizontales
 - Diagonales

Comunicación

EXIGENCIAS

- La comunicación es PERCEPCIÓN
 - Una cosa es lo que quiere transmitir el emisor y otra lo que el destinatario recibe e interpreta
 - Los destinatarios proyectan sus intereses y expectativas a la hora de descifrar lo comunicado

COMUNICACIÓN e INFORMACIÓN son diferentes

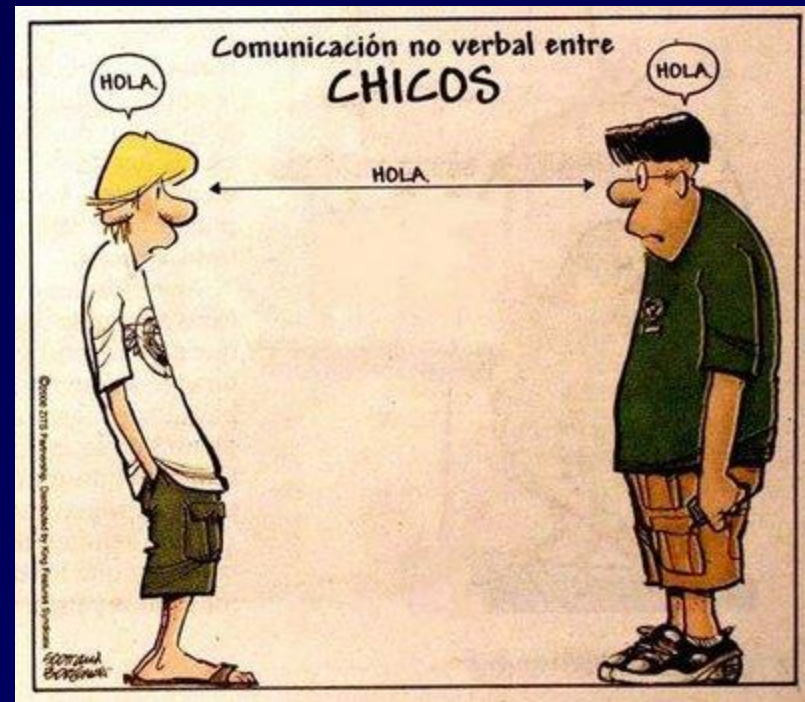
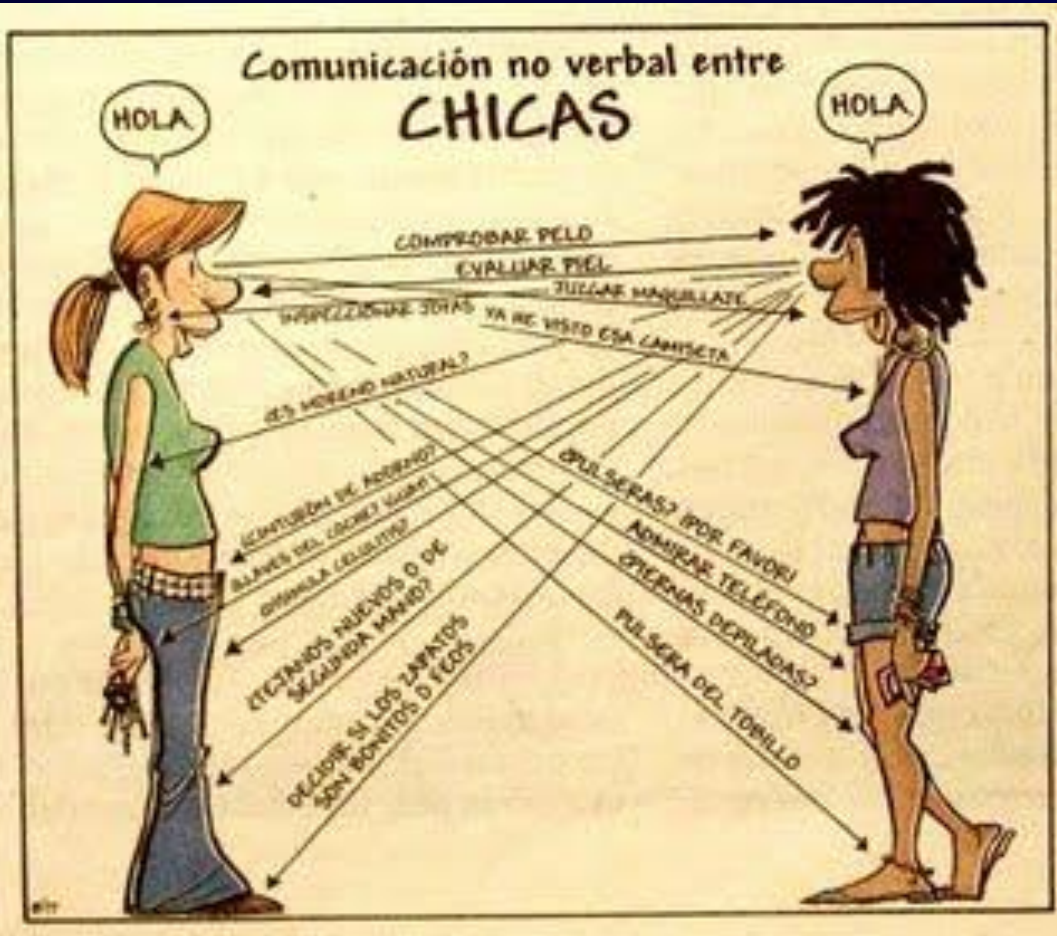
Por tanto, el éxito de las comunicaciones reside en la habilidad del emisor en “sintonizar”, “armonizar”, con los valores, expectativas, intereses de los receptores

Comunicación

SUPERACIÓN DE PROBLEMAS

- Simplificación del lenguaje
 - La finalidad es comunicar ino impresionar!
- Regulación del flujo de información
 - Evitar la sobrecarga de información
- Observar señales no verbales
 - que no contradigan, ni desvíen la atención del mensaje
- Uso retroalimentación
 - realizar preguntas al receptor
- Escuchar activamente
 - realizar preguntas al emisor
- Limitación de las emociones

Comunicación No Verbal



Comunicación interna

	Uso	Efectividad
□ Reuniones de grupo	92%	63%
□ Publicaciones periódicas	88%	59%
□ Correo electrónico	81%	30%
□ Reuniones personales	77%	33%
□ Tablón de anuncios	77%	9%
□ Manual de empleado	73%	12%
□ Sesiones de formación	69%	20%
□ Presentaciones audiovisuales	50%	12%
□ Informe anual resultados	42%	5%
□ Intranet	42%	9%



Comunicación interna

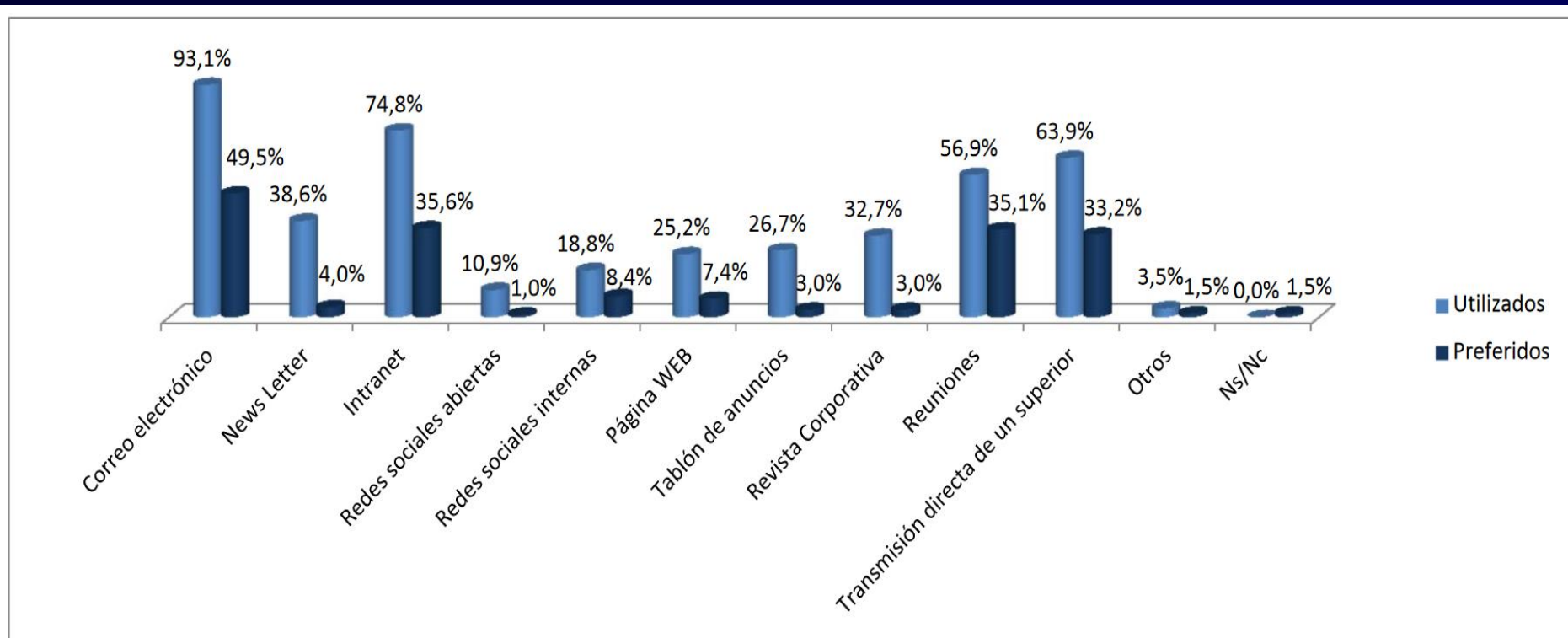


Gráfico 6.- Soportes de Comunicación utilizados y preferidos.

Estudio “LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS COMPAÑÍAS COTIZADAS VISTA POR SUS TRABAJADORES”, 2014. Realizado por Estudio de Comunicación y Negocios.

Liderazgo

¿qué os sugiere el término líder?

¿quiénes dirías que son/han sido líderes?

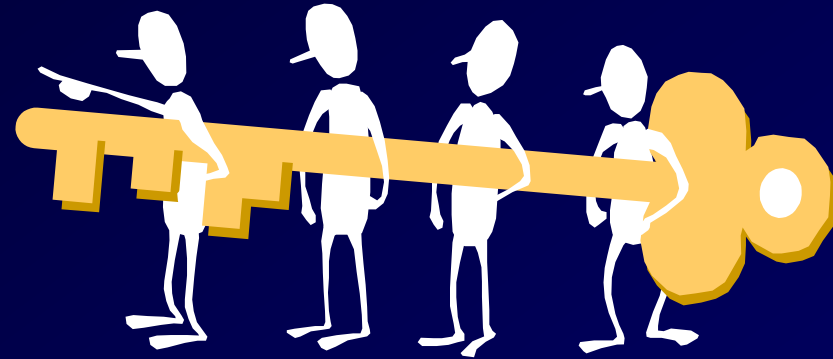
Liderazgo

- Algo positivo
- Algo que no está claro
 - se relaciona con el cambio
 - se relaciona con indicar el camino a otros
- En los puestos de dirección de las organizaciones interesa contar con personas
 - con autoridad formal
 - con competencias técnicas
 - con capacidad de liderazgo

Liderazgo

- antes de la Segunda Guerra Mundial
 - liderazgo relacionado con características de la personalidad
 - los líderes nacían
 - teorías de los rasgos
- Años 50
 - liderazgo afectado por factores externos a los líderes
 - importancia de los comportamientos grupales
 - teoría de los comportamientos
- Años 60
 - se incorpora otra variable en la definición del proceso de liderazgo: la situación, el contexto
 - teoría situacional.

Líder carismático



- ❑ Visión: Es una imagen mental del futuro posible y deseable para el grupo. Permite fijar una dirección y unas metas.
- ❑ Pasión: Convicción e ilusión en lo que se está haciendo.
- ❑ Integridad: Honestidad y veracidad.
- ❑ Confianza de los demás: Creencia en la integridad, el carácter y la habilidad de un líder
- ❑ Curiosidad: Ganas de conocer nuevas técnicas y formas de mejorar
- ❑ Osadía: Valentía a la hora de emprender cambios

Liderazgo: Es la capacidad de ciertas personas de motivar y suscitar la admiración de sus seguidores gracias a una supuesta cualidad de "magnetismo personal".

Liderazgo

ALGUNAS IDEAS...

- Los líderes hacen uso de su influencia incluso por encima de su autoridad formal y los límites oficiales
- Los líderes tienen seguidores
 - la calidad de un líder se mide por la de sus seguidores
- Todos los líderes no son iguales, aunque existan características comunes
- El liderazgo se basa en las relaciones
- El líder de hoy puede que no lo sea mañana
- Aprender a liderar es un proceso lento