

**MOTIVACIÓN:** proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta.

### TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW:

Maslow propuso que dentro de cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. Necesidades fisiológicas: son requerimientos físicos que poseemos como comer, beber, tener un refugio, reproducirse.
2. Necesidades de seguridad: son las necesidades de seguridad y protección ante el daño físico y emocional.
3. Necesidades sociales: son las necesidades de afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. Necesidad de estima: son las necesidades de factores internos de estima como el respeto por sí mismo, la autonomía y el logro, y los factores externos de estima, como el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. Necesidad de autorrealización: las necesidades de crecimiento, de lograr el potencial y de realización personal; la motivación para convertirse en lo que uno tiene la capacidad de llegar a ser.

Las necesidades están separadas en necesidades de orden inferior (las necesidades fisiológicas y de seguridad) que se satisfacen externamente y en necesidades de orden superior (las necesidades sociales, de estima y autorrealización) que se satisfacen de manera interna.

Cada nivel en la jerarquía de las necesidades debe satisfacerse por completo antes de que la siguiente necesidad se vuelva dominante. Un individuo sube en la jerarquía de necesidades de un nivel a otro. Además, para motivar a alguien se necesita saber en qué nivel de necesidad dentro de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o sobre ese nivel.

### TEORÍA X-Y DE MCGREGOR:

La **Teoría X** es una visión negativa de las personas, la cual asume que los trabajadores tienen pocas ambiciones, les disgusta su empleo, quieren evitar las responsabilidades y necesitan ser controlados para que trabajen efectivamente.

La **Teoría Y** es una versión positiva que supone que los empleados disfrutan el trabajo, buscan y aceptan las responsabilidades, y utilizan su autodirección.

McGregor creía que los supuestos de la Teoría Y debía guiar la práctica gerencial y proponía que la participación en la toma de decisiones, los trabajos de responsabilidad y desafíos, así como las buenas relaciones en el grupo maximizarían la motivación de los empleados.

### TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG:

Herzberg analizó qué es lo que hacía que la gente se sintiera excepcionalmente bien (satisfecha) o mal (insatisfecha) en sus puestos:

Cuando las personas se sentían bien en cuanto a sus trabajos, tendían a citar factores intrínsecos propios del puesto mismo (el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el avance, el crecimiento).

Por otro lado, cuando se sentían insatisfechas, tendían a citar factores extrínsecos (llamados factores de higiene) que se presentaban a partir del contexto laboral (como la supervisión, las políticas de la compañía, la relación con el supervisor, las condiciones laborales, el salario, la relación con sus colegas, la vida

personal, la relación con sus subordinados, el estatus o la seguridad).

Los datos sugerían que lo opuesto a satisfacción no era insatisfacción debido a que eliminar las características insatisfactorias de un empleo no necesariamente haría que ese trabajo sea más satisfactorio (o motivante). Es por esto por lo que Herzberg propuso que existiese un rango dual diferente al tradicional:



---

### TEORÍA DE LAS TRES NECESIDADES DE MCCLELLAND:

Sostiene que hay tres necesidades adquiridas (no innatas) que son motivadores importantes en el trabajo:

- ❖ La necesidad de logros la cual es la motivadora para triunfar y sobresalir en relación con un conjunto de estándares.
- ❖ La necesidad de poder que es la necesidad de hacer que otros se comporten de manera diferente a la que se hubieran conducido en otras circunstancias.
- ❖ La necesidad de afiliación la cual es el deseo de relaciones interpersonales cercanas y de amistad.

Los mejores gerentes tienden a tener una alta necesidad de poder y baja de afiliación. Sin embargo, hacen hincapié en ayudar a otros a lograr sus metas, es decir, a que sus subordinados satisfagan su necesidad de logros estimulando a que estén en situaciones en las cuales tengan responsabilidades personales, retroalimentación y riesgos moderados.

---

### TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS:

Trabajar hacia una meta es una fuente principal de motivación en el empleo. Las metas específicas y desafiantes son fuerzas motivadoras superiores por lo que generalmente mejoran el desempeño. Además, las personas trabajan mejor si obtienen una retroalimentación acerca de su progreso debido a que les ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que desean hacer.

Otras tres contingencias además de la retroalimentación que influyen en la relación metas-desempeño son:

- 1) El compromiso con las metas. Éste es más probable cuando las metas se hacen públicas o cuando aquel que quiere alcanzarlas se lo ha impuesto.
- 2) La autoeficacia adecuada: se refiere a la creencia de un individuo que es capaz de realizar una tarea. Cuanto mayor sea su autoeficacia, mayor confianza tendrá en su habilidad de tener éxito.
- 3) La cultura nacional.

---

### TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS:

Esta teoría ignora los factores como las metas, las expectativas y las necesidades. En su lugar se enfoca en que el comportamiento se da en función de sus consecuencias ya que es más probable que las personas adopten comportamientos deseables si se les recompensa por ello.

El comportamiento que no se recompensa o no se castiga tiene menos posibilidades de repetirse. Es por esto por lo que los gerentes pueden influir en el comportamiento de los empleados si utilizan reforzadores positivos para las acciones que contribuyan a que la organización alcance sus objetivos. Éstos deben ignorar, pero no castigar el

comportamiento no deseable ya que si bien el castigo elimina más rápidamente dicho comportamiento indeseable su efecto es, generalmente, temporal e incluso puede llegar a tener efectos colaterales desagradables como: comportamientos disfuncionales, conflictos en el lugar de trabajo, ausentismo y rotación.

---

## TEORÍA DEL DISEÑO DE PUESTOS:

**DISEÑO DE PUESTO:** manera en la que se combinan las tareas para conformar puestos completos. Los gerentes deben de generar que dichos diseños sean motivantes para los empleados y para ello tiene en cuenta los siguientes factores:

**AMPLIACIÓN DEL PUESTO:** la especialización del empleo involucra expandir un empleo horizontalmente mediante la ampliación del **alcance de puesto**, es decir, la cantidad de tareas diferentes requeridas en un trabajo y la frecuencia en que éstas se repetían. Las actividades de la ampliación del conocimiento conducen a una mayor satisfacción laboral, un mejor servicio al cliente y menos errores.

**ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO:** expansión vertical de un empleo mediante la inclusión de responsabilidades de planeación y evaluación. El enriquecimiento del puesto aumenta la **profundidad del puesto**, que es el grado de control de los empleados sobre su trabajo. En otras palabras, los empleados tienen el poder de asumir ciertas tareas que normalmente llevan a cabo los gerentes generando así que se desempeñen con mayor libertad, independencia y responsabilidad.

**MODELO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO (JCM):** identifica cinco dimensiones centrales del trabajo, sus interrelaciones y su efecto sobre la productividad, motivación y satisfacción de los empleados.

- 1) **Variedad de habilidades:** grado al cual un empleo requiere varias actividades de modo que un empleado pueda utilizar diversas habilidades y talentos.
- 2) **Identidad de las tareas:** grado al cual un empleo requiere la terminación de un trabajo completo e identificable.
- 3) **Importancia de las tareas:** grado al cual un empleo tiene un impacto considerable.
- 4) **Autonomía:** grado al cual un empleo proporciona libertad, independencia y discreción a un individuo.
- 5) **Retroalimentación:** grado al cual el llevar a cabo las actividades requeridas en el empleo, da como resultado que un individuo obtenga información directa y clara acerca de la efectividad de su empleo.

Las **primeras tres dimensiones** se combinan para crear un trabajo significativo, es decir, si existen estas tres características en un puesto, podemos predecir que la persona percibirá su puesto como importante, preciado y valioso. Los puestos que tienen **autonomía** dan a la persona que los desempeña una sensación de responsabilidad personal por los resultados del trabajo. Y si un puesto proporciona **retroalimentación**, el empleado sabrá que tan efectivamente está trabajando.

El modelo sugiere que los empleados tienden a estar motivados cuando *saben* (conocimiento de los resultados a través de la retroalimentación) que ellos *personalmente* (responsabilidad experimentada a través de la autonomía del trabajo) se desempeñaron bien en las tareas que les *interesan* (significado experimentado a través de la variedad de habilidades, la identidad de las tareas o la importancia de estas). Cuanto más de estos tres elementos se incluyan en el diseño de un puesto, mayor será la motivación, el desempeño y la satisfacción del empleado y menor será el ausentismo y la probabilidad de que renuncie.

Existen sugerencias de cambios para que los gerentes implementen para la mejora de las cinco dimensiones del JCM:

1. **Combinar tareas** para incrementar la variedad de habilidades y la identidad de tareas.
2. **Crear unidades naturales de trabajo**, es decir, diseñar tareas que formen un todo identificable y significativo para incrementar el sentido de propiedad del empleado sobre el trabajo (identidad de tareas) y demostrar su importancia.

3. **Establecer relaciones con los clientes** para incrementar la variedad de habilidades, la autonomía y la retroalimentación.
4. **Expandir los puestos verticalmente** dando responsabilidades a los empleados (incrementando su autonomía).
5. **Abrir canales de retroalimentación.**

---

### TEORÍA DE LA EQUITAD:

Propone que los empleados comparan lo que obtienen por su trabajo (resultados) en relación con lo que contribuyen en él (insumos) y entonces comparan esa relación insumos-resultados con los de otros empleados.

Si el empleado percibe que son equiparables (el trato es equitativo en comparación con quienes se comportan de igual manera) no hay problema. Sin embargo, si la relación no fuese justa, el empleado sentirá que su compensación es insuficiente o excesiva lo que puede llevar a que el empleado intente hacer algo al respecto. Los resultados pueden ser el aumento o disminución de la productividad, resultados de calidad mejorada o reducida, incremento de ausentismo o renuncia voluntaria.

Originalmente la teoría de la equidad se enfocaba en la **justicia distributiva** que es la imparcialidad percibida acerca de la cantidad y distribución de las recompensas entre los individuos. Actualmente se enfoca en la **justicia en los procedimientos**, la cual se percibe imparcial respecto del proceso que se sigue para determinar las recompensas. Mientras que la justicia distributiva tiene una mayor influencia en la satisfacción del empleado, la justicia en los procedimientos tiende a afectar el compromiso que un empleado tiene con la organización, la confianza de éste con su jefe y la intención de renunciar.

---

### TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS:

Enuncia que un individuo tiende a actuar de cierta manera en base a la expectativa de que el acto estará acompañado de un resultado dado y en lo atractivo que pueda resultar para el individuo la consecuencia.

- 1- La expectativa, o el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, es la probabilidad percibida por un individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo dará como resultado un cierto nivel de desempeño.
- 2- Los medios, o el vínculo entre el desempeño y la recompensa, es el grado al cual un individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular es el medio para lograr el resultado deseado.
- 3- La valencia, o el atractivo de la recompensa, es la importancia que un individuo le da al resultado considerando las metas y sus necesidades.

---

### DISTINTAS FORMAS DE MOTIVAR

#### ❖ Motivación de una fuerza laboral diversa -> FLEXIBILIDAD

- Semana laboral comprimida en la que los empleados trabajan más horas, pero menos días.
- Horario flexible: sistema que permite que los empleados laboren un número específico de horas cada semana, pero tienen libertad de variar dichas horas.
- Trabajo compartido: los empleados de la misma familia inmediata pueden cubrirse unos a otros en cualquier horario de trabajo sin previa autorización de su gerente.
- Trabajo a distancia

#### ❖ Motivación de los profesionistas: para mantenerse vigentes en su campo, deben actualizar sus conocimientos regularmente.

- ❖ Motivación de trabajadores eventuales (temporales) o que estén poco capacitados y que ganan un salario mínimo.
- ❖ Motivación de empleados poco calificados y que reciben el salario mínimo, los gerentes podrían recurrir a los programas de reconocimiento de empleados

## LOS GERENTES COMO LÍDERES (CAP 17)

**LÍDER:** alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. Estos guían a un grupo e influyen en él para que alcance sus metas, es decir, lideran.

**LIDERAZGO:** Proceso de influir en un grupo para que alcance sus metas

## TEORÍAS SOBRE EL LIDERAZGO

### TEORÍA DE LOS RASGOS:

IOWA	Estilo autocrático	Centraliza las decisiones. Limita la participación.
	Estilo liberal	Da al grupo libertad de toma de decisiones y completar el trabajo.
	Estilo democrático	Involucra a los empleados, delega autoridad, promueve la participación.
OHIO STATE	Estructura inicial del trabajo y las relaciones para cumplir los objetivos principales.	
	Consideración: es considerado hacia las ideas y los sentimientos de sus seguidores.	
MICHIGAN	Orientado al empleado	Hincapié en las relaciones interpersonales y se hace cargo de las necesidades de los empleados.
	Orientado a la producción	Hincapié en los aspectos técnicos y tareas del trabajo.

Si bien es imposible identificar un conjunto de rasgos que *siempre* diferenciara a un líder de un no líder (debido a que las explicaciones basadas en ellos ignoraban las interacciones de los líderes y los miembros de su grupo, así como los factores situacionales) existen siete rasgos que están asociados con el liderazgo y tenerlos aumenta la probabilidad de que un individuo fuera un líder efectivo:

1. Impulso: tener un deseo de logros relativamente alto, son ambiciosos y tienen un elevado nivel de empeño.
2. Deseo de dirigir: fuerte deseo de guiar e influir a los demás y disposición de tomar responsabilidades.
3. Honestidad e integridad.
4. Confianza en sí mismos.
5. Inteligencia a la de tomar decisiones.
6. Conocimiento relativo al trabajo: cuentan con un alto grado de conocimiento sobre la compañía lo que permite que tomen decisiones bien informadas.
7. Extroversión.

### TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO:

El estilo de liderazgo democrático resultó más efectivo

El líder alto-alto (alto en consideración y alto en estructura inicial) logró un alto nivel de desempeño y satisfacción de sus subordinados, pero no en todas las situaciones.

A diferencia de otros estudios, los estudios de Michigan concluyeron que los líderes orientados al empleado alcanzaban niveles elevados de productividad y de satisfacción.

Además, está la rejilla del liderazgo que consiste en que los líderes deben tener cierto interés por las personas y por la producción (preocupación del líder por la realización del trabajo). Ambas dimensiones conductuales evaluadas por una escala del 1 a 9. Los líderes tuvieron un mejor desempeño con un estilo 9-9.

---

## TEORÍAS DE CONTINGENCIA SOBRE EL LIDERAZGO

### EL MODELO DE FIELDLER:

Proponía que el desempeño efectivo de un grupo dependía de hacer que coincidieran el estilo del líder y la cantidad de control e influencia en la situación. Para eso debían:

1. Definir aquellos estilos de liderazgo y los diferentes tipos de situaciones:  
A partir de un cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (LPC) determinaba si el líder estaba **orientado a las relaciones** (estaba interesado en tener buenas relaciones personales) u **orientado a las tareas** (estaba interesado primordialmente en la productividad y en que se hiciera el trabajo).  
Por otra parte, Fieldler puso al descubierto tres dimensiones de contingencia que definían los factores situacionales de un líder:
  - Relaciones líder-miembros: grado de fe, confianza y respeto que los empleados sentían por su líder.
  - Estructura de las tareas: grado al que se formalizaban y estructuraban las funciones laborales.
  - Poder por posición: grado de influencia de un líder sobre las actividades.
2. Identificar las combinaciones apropiadas de estilo y situación:  
Determinó que los líderes orientados a las relaciones se desempeñaban mejor en las situaciones moderadamente favorables y los líderes orientados a tareas en las altamente favorables o en las desfavorables.

Como el estilo de liderazgo de una persona es fijo, había dos formas de mejorar la efectividad de un líder: que otro líder que encajara mejor en la situación lo remplazara o cambiar la situación (reestructurando las tareas) para que ésta se ajustara al líder.

### TEORÍA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD (TLS):

Se enfoca en la **disposición** (grado al que las personas tienen la habilidad y el deseo de realizar una tarea específica) de los **seguidores** al ser estos los que aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que haga el líder, la efectividad del grupo depende de las acciones de los seguidores.

Para esta teoría determina 4 estilos de liderazgos:

1. **Decir** (alto respecto de las tareas – bajo respecto de las relaciones): el líder define los roles e indica como llevar a cabo las tareas.
2. **Vender** (alto respecto de las tareas – alto respecto de las relaciones): el líder presta su comportamiento directivo y solidario.
3. **Participar** (bajo respecto de las tareas – alto respecto de las relaciones): líder y seguidores toman decisiones conjuntas; la función del líder principal es facilitar y comunicar.
4. **Delegar** (bajo respecto de las tareas – bajo respecto de las relaciones): el líder proporciona poca dirección o apoyo.

Y también hay 4 etapas de disposición de los seguidores:

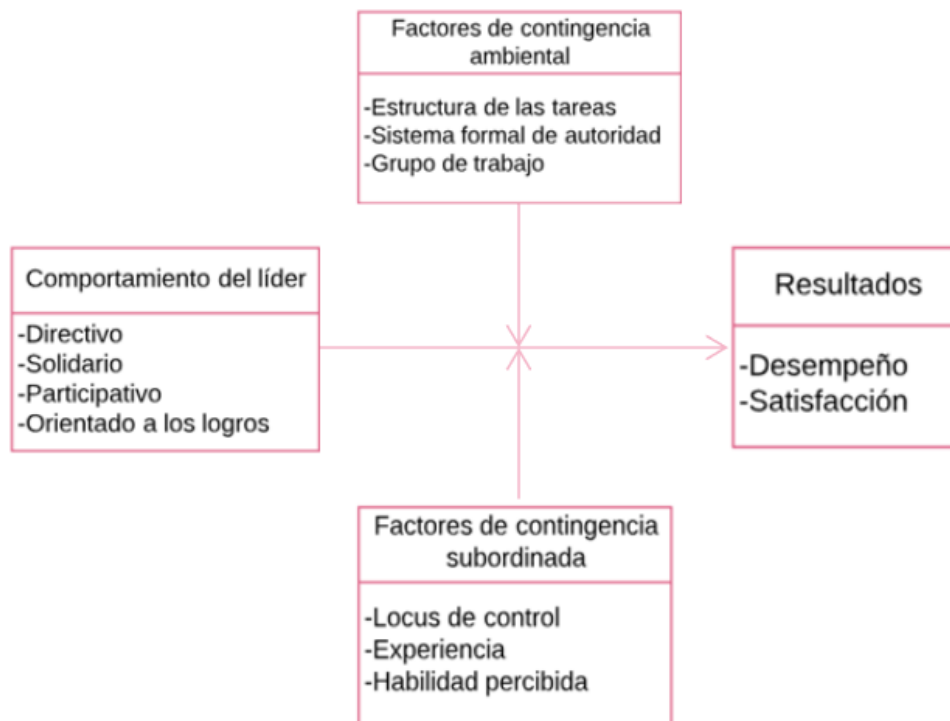
- **R1:** personas incapaces y poco dispuestas a tomar la responsabilidad de hacer algo. Según el modelo TLS el líder necesita utilizar el estilo **decir** y dar instrucciones claras y específicas a este tipo de seguidores.
- **R2:** personas incapaces pero dispuestas a hacer las tareas. Estos seguidores están motivados, pero carecen de las habilidades apropiadas. Para este nivel el líder necesita utilizar el estilo **vender** y demostrar una marcada orientación de tareas para compensar la falta de habilidad.
- **R3:** personas capaces, pero poco dispuestas a hacer lo que el líder desea, es decir, son competentes, pero no quieren hacer las cosas. Si los seguidores están en R3 el líder necesita usar el estilo **participar** para ganarse su apoyo.
- **R4:** personas capaces y dispuestas a hacer lo que se pide, y por lo tanto el líder no necesita hacer mucho y debe emplear el estilo **delegar**.

### TEORÍA DE LA RUTA- META:

plantea que el trabajo del líder consiste en ayudar a sus seguidores a lograr sus metas, así como proporcionarles la dirección y el apoyo necesarios para asegurarse de que sus metas sean compatibles con las metas del grupo u organización.

House identificó cuatro conductas de liderazgo:

- Líder directivo: Comunica a los subordinados lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y ofrece una guía específica sobre la forma de hacer las tareas.
- Líder solidario: Muestra preocupación por las necesidades de los seguidores y es amistoso.
- Líder participativo: Consulta a los miembros del grupo y utiliza sus sugerencias antes de tomar decisiones.
- Líder orientado al logro: Establece metas desafiantes y espera que los seguidores logren su mayor desempeño.



## TIPOS DE LÍDERES:

- ❖ **LIDERES TRANSACCIONALES:** son aquellos que guían principalmente por medio de intercambios sociales a sus seguidores, los motivan a trabajar hacia metas establecidas y otorgan recompensas a cambio de su productividad.
- ❖ **LIDERES TRANSFORMACIONALES:** son aquellos que estimulan e inspiran a los seguidores para alcanzar resultados extraordinarios.
- ❖ **LIDERES CARISMATICOS:** son aquellos que son entusiastas y seguros de sí mismos, cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se conduzcan de cierta forma. Además, tienen una visión y la habilidad para comunicarla, disposición de tomar riesgos para alcanzar esa visión, sensibilidad ante las limitaciones ambientales y las necesidades de los seguidores y comportamientos que están fuera de lo común.
- ❖ **LIDERES VISIONARIOS:** tienen la habilidad de crear y comunicar una visión realista, creíble y atractiva del futuro que mejora la situación actual.
- ❖ **LIDERES DE EQUIPOS:** tienen habilidades como compartir la información, confiar en otros y ceder la autoridad, además de tener claro cuando intervenir.

## MANEJO DEL PODER:

- ❖ **PODER LEGITIMO:** resultado de la posición del líder dentro de una organización.
- ❖ **PODER COERCITIVO:** poder de un líder para castigar o controlar.
- ❖ **PODER DE RECOMPENSA:** poder para otorgar recompensas positivas
- ❖ **PODER EXPERTO:** es el que se basa en la experiencia, en las habilidades especiales o en el conocimiento.
- ❖ **PODER REFERENTE:** surge por los recursos o rasgos personales deseables.

**CONFIANZA:** creencia en la integridad, el carácter y la habilidad de un líder

**CONVERTIRSE EN LIDER:** Dos aspectos importantes para convertirse en un líder eficaz son la capacitación y el hecho de reconocer que algunas veces ser un líder efectivo implica no dirigir.

## INTRODUCCIÓN AL CONTROL (CAP 18)

**CONTROL:** Función administrativa que involucra la vigilancia, comparación y corrección del desempeño laboral.

1. Los controles efectivos garantizan que las tareas se completen de tal manera que **se logren los objetivos**. Además, el control es importante porque ayuda a los gerentes a saber si se están cumpliendo las metas organizacionales, y de no ser así, las razones por lo están haciendo. El valor de la función de control se puede ver en tres áreas específicas: **planeación** (ya que si los gerentes no controlan, no tienen forma de saber si se están llevando a cabo sus objetivos, planes y las acciones que se deben tomar en el futuro), otorgamiento de facultad de **decisión a los empleados** (un sistema efectivo de control puede proporcionar información y retroalimentación sobre el desempeño de los empleados y minimizar el riesgo de problemas potenciales) y **protección del lugar de trabajo** (la razón final por la que los gerentes controlan es para proteger a la organización y sus recursos, y asegurar interrupciones laborales mínimas).

**PROCESO DE CONTROL:** es un proceso de tres pasos en el que se mide el desempeño real, se compara este contra un estándar (objetivos específicos ya creados durante el proceso de planeación) y se toman acciones administrativas para corregir cualquier desviación o para hacerse cargo de los estándares inadecuados.

## PASO 1: MEDICIÓN



Para determinar lo que es el desempeño real, el gerente debe obtener información a partir de determinados criterios y de cuatro enfoques:

	Ventajas	Desventajas
Observaciones personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtener información de primera mano.</li> <li>- La información no se filtra.</li> <li>- Cobertura intensiva de las actividades laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sujetas a sesgos personales.</li> <li>- Consumen mucho tiempo.</li> <li>- Molestas.</li> </ul>
Reportes estadísticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fáciles de visualizar.</li> <li>- Efectivos para mostrar las relaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporcionan información limitada.</li> <li>- Ignoran los factores subjetivos.</li> </ul>
Reportes orales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forma rápida de obtener información.</li> <li>- Permiten la retroalimentación verbal y no verbal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La información se filtra.</li> <li>- La información no se puede documentar.</li> </ul>
Reportes escritos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrales.</li> <li>- Formales.</li> <li>- Fáciles de archivar y recuperar.</li> </ul>	Toma más tiempo prepararlos

## PASO 2: COMPARACIÓN

Consiste en determinar los parámetros aceptables de varianza entre el desempeño real y un estándar (un rango de variación). Las desviaciones fuera de este rango requieren atención.

## PASO 3: TOMA DE ACCIONES ADMINISTRATIVAS

Los gerentes pueden elegir de entre tres cursos de acción posibles: no hacer nada, corregir el desempeño real, o revisar el estándar.

**CORREGIR EL DESEMPEÑO REAL** a través de decisiones **correctivas inmediatas** las cuales corrigen los problemas en el momento para que el desempeño retome su curso o **correctivas básicas**, las cuales analizan cómo y por qué se desvió el desempeño antes de corregir la fuente de desviación

**REVISAR EL ESTANDAR** debido a que en algunos casos la varianza puede ser el resultado de un estándar poco realista, una meta muy baja o muy alta. En este caso, el estándar, no el desempeño, necesita una acción correctiva

## CONTROL PARA EL DESEMPEÑO LABORAL:

**DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL:** resultados acumulados de todas las actividades laborales dentro de la organización.

## MEDIDAS DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL:

- ✓ **Productividad** (cantidad de bienes o servicios producidos dividida entre los insumos necesarios para generar ese resultado) **organizacional:**

Las organizaciones y las unidades de trabajo desean ser productivas, es decir, quieren producir la mayor cantidad de bienes y servicios con la menor cantidad de insumos posible. La producción se mide por las ganancias que recibe una organización cuando se venden los bienes, y los insumos se miden por los costos de adquirir y transformar los recursos en resultados.

Para aumentar la proporción de la producción en relación con los insumos, la gerencia debe tomar medidas como el aumento de precios o la **reducción de insumos (con más eficiencia en el desempeño del trabajo y de este modo reduciendo los gastos de la organización)**.
- ✓ **Efectividad organizacional:** medida de la idoneidad de las metas organizacionales y de que tan bien se están cumpliendo dichas metas.
- ✓ **Clasificaciones de la industria y las compañías:** Las clasificaciones o rankings constituyen una forma muy popular de medición utilizada por los gerentes para evaluar el desempeño de sus organizaciones.

### HERRAMIENTAS PARA MEDIR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL:

- ❖ **Control preventivo** previene problemas (porque se da *antes* de que comience la actividad real) en vez de corregirlos después de haber causado cualquier daño. Sin embargo, el control preventivo requiere información oportuna y precisa que no siempre es fácil de conseguir.
- ❖ **Control recurrente** se da *mientras* una actividad está en progreso. La forma de control concurrente mejor conocida es la supervisión directa (**administración de corredor**) que describe a un gerente que está en el área laboral, e interactúa directamente con los empleados.
- ❖ **Control de retroalimentación** se da *después* de que la actividad se ha realizado. Éste tiene dos ventajas: proporciona a los gerentes información importante acerca de que tan efectivos han sido sus esfuerzos de planeación y puede aumentar la motivación ya que las personas desean saber que tan bien están trabajando.
- ♥ **Controles financieros:**
  - **Medidas de control financiero tradicionales** que los gerentes pueden usar incluyen el análisis de indicadores y el análisis del presupuesto. Algunas de las **razones financieras** más populares son: **liquidez** (evalúa la habilidad de una organización para cubrir sus obligaciones), **apalancamiento** (examina el uso de la deuda de una compañía para financiar sus activos y si una organización es capaz de cubrir los pagos de intereses sobre la deuda), **actividad** (evalúan que tan eficientemente utiliza sus activos una compañía) y **rentabilidad** (miden que tan eficiente y eficazmente está utilizando sus activos la compañía para generar ganancias). Además, los **presupuestos** también son herramientas de planeación y control debido a que proporciona a los gerentes estándares cuantitativos contra los cuales medir y comparar el consumo de recursos.
  - **Administración de ingresos**, es decir, la “cronometración” de los ingresos y gastos para aumentar los resultados financieros actuales, lo que da una imagen poco realista del desempeño financiero de la organización.
- ♥ **Tablero de control balanceado** herramienta de control para evaluar el desempeño organizacional desde más que solo una perspectiva financiera. Normalmente considera cuatro áreas que contribuyen al desempeño de una compañía: finanzas, clientes, procesos internos y recursos de personal/innovación/crecimiento. Conforme a este enfoque, los gerentes deben desarrollar metas en cada una de las cuatro áreas y después medir si se están cumpliendo.
- ♥ **Controles de información:**
  - **SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA (SIA):** sistema (manual o computarizado) utilizado para proveer regularmente a los gerentes con la información (datos procesados y analizados) necesaria.

El termino sistema en SIA implica orden, disposición y propósito. Un SIA compila datos y los convierte en información relevante para que los gerentes la utilicen.

- Estos controles pueden ir desde la encriptación de datos de firewalls del sistema para respaldo de datos, así como otras técnicas. Deben ser integrales y seguros para proteger la información. Para esto deben ser monitoreados con regularidad para garantizar que se han tomado todas las medidas precautorias para proteger la información importante.
- **CONTROL DE MANDO INTEGRAL:** Herramienta de evaluación del desempeño que toma en consideración otros factores además de la perspectiva financiera.
- **BENCHMARKING:** búsqueda de las mejores prácticas entre los competidores y no competidores que los lleva a un desempeño superior. Su objetivo es identificar los **patrones de referencia**, es decir, los estándares de excelencia contra los cuales medir y comparar. Es una herramienta para monitorear y medir el desempeño organizacional que puede utilizarse para identificar las fallas específicas entre el desempeño y las áreas de mejora potenciales. A veces las mejores prácticas ya existen dentro de una organización, pero pasan desapercibidas y como en el entorno actual las organizaciones no pueden dar el lujo de ignorar esa información tan valiosa, también se utiliza el benchmarking internamente.

#### **+INFO**

**TEMAS CONTEMPORANEOS RELATIVOS AL CONTROL** Seis temas de control administrativo importantes son las diferencias transculturales, la privacidad en el centro de trabajo, el robo cometido por los empleados, la violencia en el lugar de trabajo, las interacciones de los clientes y la gobernabilidad corporativa. Es necesario que los gerentes cuenten con políticas para cada uno de estos factores con el fin de controlar las acciones inadecuadas y asegurarse de que el trabajo se realice de manera eficiente y efectiva. Podría ser necesario ajustar los controles para adaptarlos a las diferencias transculturales, principalmente en las áreas de medición y en la implementación de acciones correctivas. Las organizaciones deben comunicar con claridad a los gerentes y a los empleados la forma de abordar y responder a situaciones rutinarias y no rutinarias, tanto dentro como fuera del país de origen. Los empleados que utilizan Internet y los social media por asuntos personales no tienen derecho a la privacidad. Las organizaciones necesitan establecer políticas claras que describan las diferencias entre el uso adecuado e inadecuado, así como las consecuencias de utilizar la tecnología de forma incorrecta. El robo cometido por los empleados es costoso para las organizaciones. Es importante que los procedimientos para vigilar el robo y sus consecuencias se expliquen con claridad a todos los empleados. La violencia en el centro de trabajo es un problema común. Es necesario que las organizaciones desarrollen planes de emergencia para responder a incidentes de violencia, con la finalidad de proteger la integridad de los empleados y de los clientes. Controlar las interacciones con los clientes es importante porque la productividad del servicio de los empleados y la calidad de este influyen en la percepción que tienen los clientes respecto del valor del servicio. Las organizaciones deben interesarse por desarrollar relaciones benéficas entre sus empleados y sus clientes. La gobernabilidad corporativa es el sistema utilizado para regir una corporación, de manera que los intereses de sus propietarios estén protegidos. Un consejo directivo vigila los intereses de todos los interesados en una compañía.

#### **+INFO**

Cadena de servicio y beneficio: es la secuencia de servicios de los empleados a los clientes para obtener una utilidad

Gobierno corporativo: sistema utilizado para gobernar una corporación para que los intereses de los dueños de esta estén protegidos.

## EDI

EDI (Intercambio comercial y electrónico) es una técnica (un método de comunicación) que consiste en la utilización de las telecomunicaciones y sistemas de software apropiados como medio para el intercambio de información comercial, en términos de documentos pre acordados, estructurados, estandarizados, entre empresas vinculadas por intereses comerciales compartidos.

Sus características son:

- Precisa, para transmitir la información, de hardware y software adecuado.
- Los datos sujetos a transmisión deben ser documentos estandarizados para que emisor y receptor posean una única interpretación sobre el mensaje.
- Las empresas emisora y receptora deben tener un vínculo comercial previo, o bien, la intención de vincularse comercialmente.

### VENTAJAS:

- ✓ **Rompe las limitaciones geográficas y temporales**, es decir, podemos entablar vías de comunicación independientemente del lugar de origen/destino de la información y sin restricciones horarias.
- ✓ La transmisión de documentos convenidos permite un **ahorro del tiempo de manipulación y procesamiento de la información**, como así también, una valiosa disminución del número de errores de interpretación de esta de los riesgos asociados con el volcado incorrecto de los datos de documentos físicos a los sistemas.
- ✓ El traspaso de información computadora a computadora, trae aparejada la eliminación de horas-hombre abocadas a la carga de documentos de papel a sistemas informáticos, y a la máxima automatización de los procesos.
- ✓ Agiliza los procesos administrativos y disminuye el uso del papel.
- ✓ Permite que la empresa responda con rapidez a los pedidos y solicitudes de servicio de los clientes, junto con la **reducción de errores** y la facilidad con la que los clientes pueden realizar la compra de los productos, se elevan los niveles de calidad en la atención y servicio al cliente.

### DESVENTAJAS O LIMITACIONES:

- × **Sólo pueden acceder a EDI las empresas con solvencia económica, infraestructura tecnológica y capacitación técnica.**
- × Además de las dificultades propias de la **implementación** de EDI, entre ellos los **altos costos** producidos por la adquisición de tecnología, se agregan la **resistencia al cambio y la confidencialidad**.
- × Con EDI, **sólo pueden transmitirse documentos estructurados**, pero nada puede hacerse con la información que no se acota a normas o a formatos susceptibles de convenciones y normalización (como cartas, notas, recordatorios, preguntas, llamadas de atención, entre otros).
- × Se pueden registrar problemas de control de la información como consecuencia de la realización de tareas en simultáneo.
- × La **seguridad** de los documentos EDI es muy importante, pero como los intercambios se realizan por medios electrónicos, es posible que puedan ser hackeados.

### ENTIDADES INICIADORAS Y SEGUIDORAS

**ENTIDADES INICIADORAS:** son las que impulsan o incitan el uso del EDI entre sus socios comerciales. Se clasifican en:

- a) **Buscadoras de excelencia:** consideran que pueden realizar con mayor eficiencia y eficacia las operaciones de intercambios de documentos a través de EDI que mediante los mecanismos tradicionales. Tienen la convicción

de que el nuevo método les permitirá obtener un mayor rendimiento de la información a partir de un mejor manejo de esta.

- b) **Presionadas por el entorno:** son las que, si bien estiman las ventajas derivadas de la implementación de EDI, actúan por imitación, para estar a la altura de sus principales competidores.

**ENTIDADES SEGUIDORAS:** son, por lo general, seleccionadas por las entidades iniciadoras (que fomentan el uso del sistema) para realizar transacciones a través de EDI. Se clasifican en:

- a) **Atraídas:** están convencidas que la implementación del sistema será provechosa para las relaciones con su socio comercial, lo cual redundará en ventajas económicas y técnicas competitivas para ella misma.
- b) **Empujadas:** la decisión de adoptar EDI significa para estas empresas un “mal necesario” antes que un “arma competitiva”, y guarda directa relación con el temor a verse perjudicada en sus relaciones comerciales con la entidad precursora.

Las entidades iniciadoras, es su búsqueda por ampliar el radio de acción de la red de intercambios que lideran, aplicarán técnicas de persuasión atentas a captar la mayor cantidad de entidades discípulas. Estas tácticas responden a estrategias de influencia **coercitiva** y **no coercitiva**, y, en función a ellas, pueden distinguirse entidades seguidoras de naturaleza:

- a. **Condescendiente:** son las que adoptan el sistema gracias al propio convencimiento y en respuesta al ejercicio de una estrategia **no coercitiva** por parte de la entidad iniciadora, que simplemente ha informado o recomendado su utilización, sin poner en riesgo el futuro de la relación comercial en caso de no adoptarse el sistema propuesto.
- b. **Advertida:** son las que deciden incluirse en el proceso a causa de la coacción (**coerción**) ejercida por la entidad iniciadora, lo cual, no permite cambiar la percepción que se tiene sobre EDI.

**LA ESTRUCTURA COMUNICACIONAL CON EDI:** da cuenta de la manera que circula la información entre el emisor y el receptor del mensaje.

- **Estructura jerárquica:** es el caso en el que una *gran empresa* impone na red a sus familiares locales, empresas asociadas y proveedores. Es un sistema de intercambio de información en el que **todas las transacciones pasan siempre por el centro constituido por la empresa impulsora** del sistema EDI, que es la que recibe los principales beneficios. El proceso de toma de decisiones es **poco democrático** al está fuertemente centralizado en la gran empresa inicializadora de la red.
- **Estructura no jerárquica:** consiste en la construcción de una **red conformada** por diferentes **empresas** que, **libremente** y por **propia decisión**, participan de ella en calidad de iguales, utilizando un ente como centro moderador, con el pleno conocimiento que **todos se benefician de igual modo**.

**CONTRATOS EDI:** acuerdo realizado por las organizaciones, para regular su relación y comprometerse a utilizar EDI como medio para intercambiar los datos solicitados electrónicamente. Todo mensaje se ve obligado a cumplir ciertas condiciones: objeto (se especifica el contenido de los mensajes EDI), personal autorizado (para el envío y la recepción de mensajes) y medidas de seguridad (el emisor y el receptor se comprometen a mantener las medidas de seguridad precisas para garantizar la integridad de las informaciones, soportes y equipos informáticos).

**DOCUMENTO ELECTRÓNICO:** elemento generado a partir de un hecho que se instrumenta sobre la base de impulsos electrónicos, es conservado en forma digital en la memoria de una computadora o instrumento informático afín, y no puede ser leído o conocido por el hombre sino como consecuencia de un proceso de traducción que hace perceptible y comprensible el código de señales digitales.

## IMPLEMENTACIÓN DE EDI:

**PRIMERA ETAPA - RESGUARDO ELECTRÓNICO:** consiste en el método de generación de copias electrónicas de los documentos comerciales a fin de evitar su pérdida.

**SEGUNDA ETAPA – LA GENERACIÓN ELECTRÓNICA:** no conformes con sólo resguardar la información en soportes digitales, las organizaciones empezaron a desarrollar fuertes procesos de automatización de la generación de los documentos, para que estos, además, fueran generados directamente desde un producto software especialmente diseñado para ello.

**TERCERA ETAPA – LA INTEGRACIÓN ENTRE SISTEMAS Y ACTORES:** utilizar EDI como un proceso colaborativo entre las organizaciones a través de la existencia de un lenguaje común, compartid y entendido por todos los productos software.

---

## CLOUD COMPUTING

### Problemáticas actuales en el manejo de la información: volumen, acceso y seguridad

La informática provee herramientas para manejar de forma más efectiva y rápida la información que genera, procesa y distribuye una organización. Herramientas que se vuelven fundamentales en un mundo donde el volumen de datos aumenta de forma exponencial. Además, la sensibilidad de la información y la velocidad con que se accede a ella también constituyen factores para tener en cuenta a la hora de planificar dónde y cómo será almacenada. Hay leyes que regulan el almacenamiento de documentación comercial y establecen la pauta de encriptarla bajo estrictas normas de seguridad. Sin este margen de seguridad, los intercambios electrónicos de datos podrían sufrir riesgo de fraude o pérdida. Ante estas variables en un sistema de información, se presentaron distintas soluciones:

- La tecnología mainframe (en los años 70') caracterizada por la computación centralizada en grandes maquinas que requerían instalaciones especiales y acondicionadas para su funcionamiento. Este tipo de tecnología era muy costosa y solo las empresas multinacionales lograban acceder a ella.
- Arquitectura cliente/servidor (en los años 80') que consistía en que el poder de computo no dependía de un gran ordenador central, sino que se dividía entre muchos servidores que establecían comunicación con sus clientes. Se trata de procesamiento y almacenamiento distribuidos, lo que conduce a una reducción significativa de los costos de propiedad del hardware y software que hace que el modelo continúe vigente.
- La tecnología Cloud Computing basada en la auto-escalabilidad y flexibilidad de los recursos de hardware y software.

**CLOUD COMPUTING:** aplicaciones entregadas como servicio a través de Internet, como al hardware y a los sistemas de software en los Datacenters que proveen dichos servicios. A los servicios mismos se los denomina Software como Servicio (SaaS). El hardware y el software del Datacenter es lo que denominamos la Nube (Cloud). Es una red de servicios que ofrece una serie de herramientas que permiten administrar los recursos en los distintos niveles: hardware (IaaS), servicios de plataforma de desarrollo (PaaS) y aplicaciones para el usuario final (SaaS).

La Nube se basa en la virtualización de recursos de hardware, cuya comercialización está acompañada de sistemas de software. La infraestructura física se implementa, generalmente, a través de los llamados Datacenters.

### ESCENARIOS DE IMPLEMENTACIÓN en los Datacenters:

- **Private Clouds:** escenarios donde las compañías realizan sus operaciones fuera de línea, ejecutando aplicaciones seguras en Datacenters. Principal ventaja: transferencia y almacenamiento de datos controlados y asegurados y menor riesgo de infiltración.

- **Public Clouds:** escenarios donde las compañías mueven datos o aplicaciones desde su interior al exterior. External Cloud involucra recursos y servicios que son vendidos a un proveedor SaaS. El servicio se denomina Utility Computing, permite administrar la infraestructura provista y, entre otras cosas, aumentar o reducir la cantidad de máquinas virtuales en la medida que sean requeridas.
- **Hybrid Clouds:** la empresa tiene el poder de habilitar ciertos niveles de permisos. Elige que datos se alojan en una arquitectura compartida y cuales están resguardados para acceso exclusivo. El control del Public Cloud lo hace el proveedor, mientras que el control del Private Cloud lo hace la empresa.

### NIVELES DE SERVICIOS:

- **IaaS (Infrastructure as a Service):** consiste en entregar hardware y software como un servicio. La manera de compartir recursos para ejecutar servicios, utilizando tecnología de virtualización. Uno de los servicios relacionados con la infraestructura es el Cloud Storage. Es el almacenamiento localizado ya sea en Datacenters públicos o privados. Es importante destacar la administración de la infraestructura, dado que la virtualización constituye la tecnología fundamental que habilita que la infraestructura pueda ofrecerse como servicio en los Datacenters.
- **PaaS (Platform as a Service):** consiste en entregar una plataforma de desarrollo de aplicaciones como un servicio para desarrolladores en la web. Las Interfaces de Programa de Aplicación para la computación en la Nube son todavía propiedad de cada vendedor, es decir no han sido estandarizadas. En consecuencia, los clientes no pueden extraer sus datos y “hacerlos correr” en otros programas fácilmente.
- **SaaS (Software as a Service):** provee el software y los datos como un servicio sobre Internet. Es a través de SDP (Plataforma de Delivery de Software) que se entrega el servicio y sus principales características son:
  - o Debe ser ejecutada en una misma infraestructura por varios clientes.
  - o La actualización y el mantenimiento se realizan en la Nube.
  - o Usualmente se utiliza el modelo de licencias llamado “pay-as-you-go”, que permite al usuario pagar por medida de uso/tiempo del servicio.

### VENTAJAS:

- ✓ La ilusión de infinitos recursos de cómputo disponibles según la demanda.
- ✓ La habilidad de pagar por uso de recursos de computo según las necesidades particulares, en un corto plazo
- ✓ La reducción del costo total de propiedad (minimización de costos en hardware y software).
- ✓ La posibilidad de contratar servidores ubicados en cualquier parte del mundo.
- ✓ Gran capacidad de almacenamiento.
- ✓ Auto-escalabilidad.
- ✓ “Cost as Sociativity”: usar cientos de computadoras por un corto tiempo cuesta lo mismo que usar unas pocas por mucho.
- ✓ El desvío del riesgo al proveedor debido a que el usuario sólo se encarga de su propio desarrollo, lo que aumenta el ritmo de la innovación y hace que los problemas ligados a servidores y redes pertenezcan al vendedor del servicio.

### DESVENTAJAS:

Si cada proveedor de servicios en la Nube maneja distintos protocolos de intercambio y almacenamiento, el cliente tendrá que analizar cómo hará si desea migrar lo que tenía alojado en el servidor de una empresa, para adquirir servicios de otra. Sin embargo, actualmente, muchos proveedores están generando estándares que rigen la forma de implementar y vender los servicios de la Nube.

Otro punto débil es la imagen de debilidad o inseguridad que transmite a una organización el acto de delegar el almacenamiento de información sensible en otra empresa.

### **Diseño de programas de recompensas adecuados (CAP 16)**

#### **ADMINISTRACIÓN DE LIBRO ABIERTO**

Método motivacional en el que los estados financieros de una organización (los "libros") se comparten con todos los empleados

#### **PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO DE EMPLEADO**

Atención personal y expresiones de interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho

#### **PAGO POR DESEMPEÑO**