

# Programas de Motivación

Comportamiento Organizacional

# RED DE CONTENIDOS

- La Administración por Objetivos (APO)
- El Comportamiento Organizacional (CO)
- Administración participativa (AP)
- Círculos de calidad (CCC)
- Planes de propiedad accionarial (PPAE)

# Administración por Objetivos

- Fija metas tangibles,
- definidas por mecanismos participativos
- en un período de tiempo definido,
- brindando constante retroinformación a los empleados por su desempeño.
- Peter Drucker fué el primero que publicó el enfoque en su libro *Práctice of Mangement*.

# Jerarquía de los Objetivos

- Forman una pirámide
- En el ápice están los objetivos generales y en la base los particulares
- En medio se encuentran los objetivos de las áreas ( producción, ventas, finanzas,etc.)
- Cada estamento de la organización tiene sus propios objetivos formulados en concordancia al objetivo corporativo.

# Fijar metas tangibles.

- “Todos los pedidos de repuestos serán atendidos antes de las 24 horas.”
- “El nivel de devolución de productos no superará el 1% en ningún área.”
- “La satisfacción de los clientes con nuestro servicio no bajará del 90% en ningún mes del año.”

# De manera participativa

- Diálogo, día a día.
- Sesiones de planificación estratégica.
- Dinámicas grupales, juegos (por ejemplo, "tomar la cabecera de playa").
- Comunicación informal, carpeta en intranet (buzón de sugerencias).
- Actitud de aliento a la comunicación abierta.

# En un plazo determinado...

- Dos meses
- Tres meses
- Seis meses
- Un año
- ¿Dos años?
- ~~Cinco años...~~

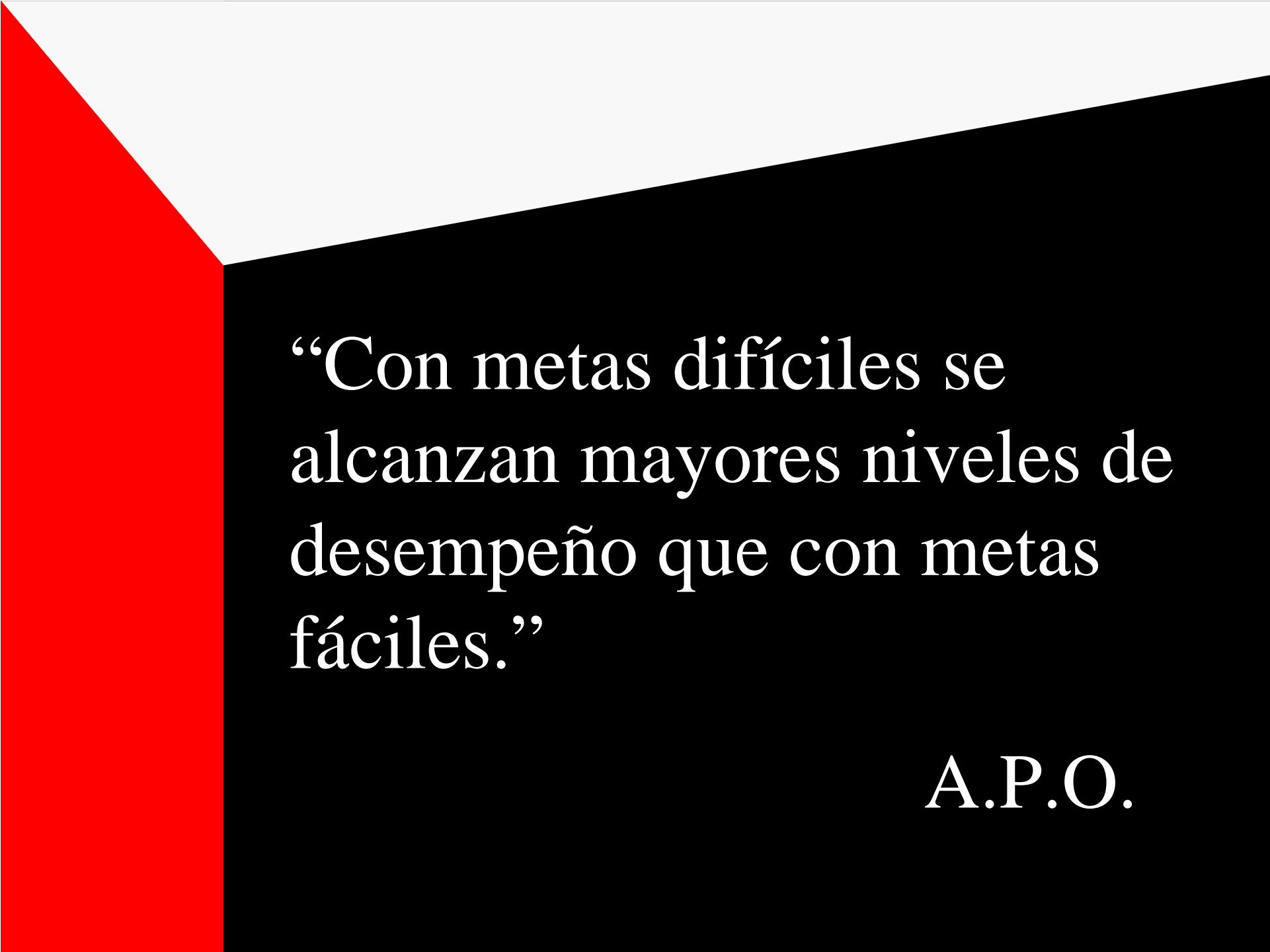
Una de las desventajas es  
la tendencia al corto  
plazo y sus  
consecuencias

NO

# Brindando retroinformación

- Asertividad.
- Criticar las conductas, no las personas
- Ser concreto.
- Ambiente de confianza mutua.
- Mantener a la gente al tanto de nuestras verdaderas expectativas.





“Con metas difíciles se alcanzan mayores niveles de desempeño que con metas fáciles.”

A.P.O.

# APO – Condiciones de Exito

- Compromiso Organizacional
- El Tiempo y los Recursos
- Hecho a la medida
- Control y Retroalimentación

# APO : Ventajas

- Dirige las actividades hacia las metas
- Obliga y ayuda a Planificar
- Da normas claras para el control
- Motiva a los gerentes
- Reduce la ambigüedad
- Da criterios objetivos para la evaluación
- Identifica mejor los problemas
- Mejora la capacitación del personal

# APO : Desventajas

- Es posible que las metas y planes no se ensamblen bien entre distintos jefes y con las metas de la organización.
- Puede exigir demasiado "papeleo o burocracia"
- Hay áreas en cuyo desempeño no es fácil de medir: Capacitación y Publicidad son dos ejemplos.

# Consejos

- Aun cuando haya metas de largo plazo introduzca algunas de corto plazo, que permiten a los trabajadores experimentar la satisfacción de avanzar cuando las metas son de largo plazo.
- Establezca rutas claras para la retroinformación.

# Comportamiento Organizacional

- Identificar comportamientos relacionados con el desempeño.
- Medición de los elementos.
- Identificación de contingencias.
- Intervención.
- Evaluación del mejoramiento.

# 1. Identifica comportamientos

- El 10% de comportamientos en el trabajo explica el 80% de nuestro desempeño.
- ¿Cuáles son esas conductas clave?
- Una alternativa: la observación de procesos.

# Medición de las conductas clave

- ¿Con qué frecuencia se emplean las conductas clave?
- ¿Cuál es la frecuencia deseable?



# Identificar las contingencias

- Contingencia = consecuencia de la conducta, del desempeño.
- ¿Qué consecuencias hay que promover para mantener las conductas clave?
- ¿Son consecuencias sociales, económicas, de crecimiento personal, ...?

# Aplicación de una estrategia de intervención

- Fortalece las conductas clave y debilita las indeseables.
- La clave: buscar que un mejor desempeño sea más gratificante.
- Para ello se cambia un elemento de la vinculación desempeño-recompensa (estructura, procesos, tecnología, actividad, grupos).
- Lista de chequeo.

# Evaluar el mejoramiento

- ¿Es apreciable el cambio?
- Uso de estadígrafos.
- Uso de modelos de investigación.

# Administración participativa

- Toma conjunta de decisiones.
- Los que más saben contribuyen más.
- Se toman mejores decisiones.
- Se incrementa la necesidad del trabajo en grupos (consultas entre departamentos).
- Se incrementa el compromiso con las decisiones.

# Requisitos:

- Tiempo, tiempo, tiempo, ...
- Temas adecuados a los intereses de los participantes.
- Los empleados deben tener habilidad para participar.
- La cultura organizacional debe apoyar la participación.

# Círculos de calidad

- Grupos de trabajo de empleados
- Se reúnen periódicamente
- Discuten problemas de calidad
- Investigan causas
- Recomiendan soluciones
- Inician acciones correctivas

# Requisitos.

- Márgenes de decisión
- Capacitación continua de empleados
- Apoyo desde arriba
- Plan de incentivos
- Se conscientes que los CCC no mejorar la satisfacción, sólo la productividad

# Plan de Propiedad Accionaria de los Empleados

- Los empleados adquieren acciones de la empresa como parte de sus prestaciones.
- Incrementa el sentimiento de co-responsabilidad.
- La propiedad de las acciones está "congelada" por varios años.
- Es satisfactorio si los empleados se consideran realmente "propietarios".



# Programas de Pagos Variables

- Parte del pago a un empleado se basa en alguna medida individual u organizacional de desempeño
- Ejemplos: Pagos a destajo, incentivos, participación de utilidades o participación de ahorros provenientes del mejoramiento de la productividad

# ¿Qué significa ser "propietario"?

- Parte de nuestra identidad se define por el objeto poseído.
- Se tiene interés por lo que poseemos, estamos comprometidos con su historia.
- Significa recibir periódicamente toda la información disponible sobre lo que poseemos.
- Significa tener oportunidad de influir efectivamente sobre su marcha.

# ¿Cómo motivar?

- A Profesionales que ya tienen un buen sueldo.
- A trabajadores temporales.

# ¿Cómo motivar?

- A los Trabajadores Temporales ofrecerles un puesto a tiempo completo
- Capacitación
- Nuevos proyectos
- Asistencia a conferencias, reuniones anuales, investigación...
- Adecuarse a sus necesidades y motivaciones personales